



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА-Менаџмент
Штип

Сања Петровска

**“Привлекување на човечки ресурси во организациските
субјекти“**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип 2017



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” – STIP
FAKULTY OF EKONOMICS -STIP
MBA-Management

Sanja Petrovska

“Attracting human resources in the organizational entities“

-MASTER THESIS-

Stip 2017

Апстракт

Од моментот кога на пополнување на слободните работни места со кадар престана да се гледа како на лесен и безначаен процес, Менаџментот на човечки ресурси започнува да добива една позначајна и посуштинска улога во секој еден организациски субјект. Прашањето дали треба да се воведе иновациски пристап во менаџирањето со човечкиот капитал посебно во делот на привлекувањето на кадар одамна престана да биде опционален избор и премина во реална потреба.

Овој магистерски труд има за цел да отвори прашања поврзани со процесот на привлекување на квалификувани кадри ставајќи посебен акцент на сите процеси поединечно, како и да ја истакне потребата од постојано усовршување на постоечките системи и прифаќање и имплементирање на нови системи за соодветно привлекување.

Од причина што последниот збор за вработувањето го имаат најчесто компаниите а не работниците, барем таква е состојбата на нашиот пазар на труд, теретот на иновативниот пристап, изнаоѓање на ефикасни модели на привлекување и продаоѓање на вистинскиот кадар паќа на товар на претпријатијата. Со исклучок на некои големи компании кои што континуирано се развиваат во полето на Човечки ресурси, се увиде дека средните и помалите компании сеуште доволно не пронаоѓаат начини како да ја прошират базата за привлекување и регрутирање надвор од оној дел на активни баратели на работа кои што се пријавуваат на огласите за вработување и да се насочат кон современите методи на изнаоѓање на квалификувани кадри.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, привлекување, вработени, иновации, организација.

Abstract

From the moment when people have stopped to consider the staffing of available working positions as an easy and meaningless process, the human resources management has received a more significant and crucial role in every organizational subject. The question whether an innovative approach should be implemented in the human resource management, especially in the section for attracting staff, has stopped being optional long ago and has turned into a real necessity.

This master thesis goal is to raise questions related to the process of attracting qualified personnel, accentuating every single process separately, and to emphasize the need of constant improvement of the existing system, while accepting and implementing new system for adequate attraction.

Because the final say on employment is often in power of the companies and not the workers, at least such is the condition in our market of labor, the organization of the innovative approach, the research for efficient models of attracting and finding the adequate personnel is the company's responsibility.

With the exception of some big companies which continually are developing in the field of Human resources, it was found that the medium size and smaller companies are still not finding enough ways to spread their database for attracting and recruiting outside of that part of active employments seekers who apply on the job advertisements and to focus towards modern methods of searching for qualified personnel.

Keywords: management, human resources, attracting, employees, innovations, organization.

С о д р ж и н а

Вовед	7
Методологија на истражувањето.....	7
Прва глава.....	10
1. Привлекување на човечки ресурси во организациите, согласно со барањата на современите трендови на живеење	10
1.1. Значењето на човечките ресурси во организациските постигнувања	12
1.2. Согледување, и адаптирање кон позитивните промени и развивање на креативност во современите трендови на глобализација, технолошки развој, промени во современото работење, демографските промени и во други фактори на влијание. ...	14
1.3. Привлекување на квалитетни кадри - клуч за успех на организацијата.	20
Втора глава	23
2. Планирањето на човечки ресурси како почетна точка во привлекување на човечки ресурси	23
2.1. Анализа на работни места како основа во процесот на планирање	25
2.2. Предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси	33
2.3. Усогласување на понудата и побарувачката	36
Трета глава	38
3. Регрутирањето на човечки ресурси како значаен процес за задоволување на очекувањата на работната организација и самите вработени	38
3.1. Видови на регрутирање	43
3.1.1 Внатрешно регрутирање – мигрирања на тековно вработени низ структурата на работната организација	45
3.1.2 Надворешно регрутирање.....	50
3.2. Реалистичен увид во работата , како клуч за успешно регрутирање	55
Четврта глава	56
4. Почитување на законските рамки при привлекувањето на човечки ресурси со осврт на Република Македонија.....	56
4.1. Еднакви можности за вработување	57
4.2. Работен однос.....	59
4.3. Здравје и безбедност при работа	60
4.4. Превенција од мобинг на работно место	64

Петта глава	70
5. Емпириско истражување	70
5.1. Методологија на емпириското истражување.....	70
5.1.1 Оправданост на емпириското истражување.....	70
5.1.2 Предмет на емпириското истражување.....	71
5.1.3 Цели на емпириското истражување	71
5.2. Хипотетичка рамка	72
5.3. Користени методи во емпириското истражување	72
5.4. Методологија на истражувањето	74
5.4.1. χ^2 - тест	74
5.5. Резултати од истражувањето.....	76
Заклучни согледувања по емпириското истражување	90
Шеста глава	92
6. Преферирање на активности за привлекување на квалитетни кадри во организацијата	92
6.1. Развивање на систем на методи за препознавање на квалитетните кадри	93
6.2. Согледување на способностите и севкупните карактеристики на кадите при самото регрутирање од интерни или екстерни извори.....	95
6.3. Избор и правилен приод на методи за екстерно регрутирање на кадрите	101
6.4. Континуирано унапредување на изградениот систем за привлекување на квалитетните кадри.....	108
ЗАКЛУЧОК	112
Користена Литература	117

Вовед

Методологија на истражувањето

1. Оправданост, предмет на истражување

Со основањето на еден организациски субјект и поставувањето на стратегијата, визијата и мисијата на неговото работење, следи една од најкомплексните задачи-пополнувањето на таа организација со работен кадар кој што ќе ја извршува предвидената работа. Со тоа практично се поставува основата на компанијата, а таа основа започнува од самата основа на менаџментот на човечките ресурси-привлекувањето на соодветен кадар кој што на некој начин го детерминира процесот на работа и успехот од тоа работење. Многу погрешен се покажа ставот дека само менаџерот за човечки ресурси е одговорен за правилно кадрирање на организацијата. Во оваа улога треба да се препознае секој еден менаџер, секој еден супервизор, секој еден раководител. Покрај привлекувањето на професионален и квалификуван кадар, менаџмент треба да најде начин и истиот да го задржи во самото организација и да вложува во негово развивање и унапредување.

Секоја организација која што се бори за конкурентност на пазарот во ова време на суров бизнис свет на компаниска (не)лојалност и борба за постојан кариерен напредок, треба да се стреми да го достигне врвот во кадрирањето а тоа би било: вистинскиот работник на вистинското работно место!

Како предмет на ова истражување го зедеме делот на човечки ресурси кој што се занимава со привлекувањето на правилниот и вистинскиот кадар во една организација. Колку организациските субјекти во Р. Македонија се вложуваат себеси во изнаоѓање на квалификувани кадри, и колку се запознаени со правилниот начин на привлекување, регрутација и селекција? Застарените модели на кадрирање за жал сеуште се присутни кај компаниите, сеуште се среќава непотизмот, вработувањето по препорака на блискост а не на квалификуваност, модели на неправално огласување и несоодветно регрутирање. Моделите на работа компарирани помеѓу големите и малите претпријатија значително се

разликуваат. Во некои сегменти дури и до крајност –од иновативни пристапи до непостоење на оддел за човечки ресурси. Се обидовме со направеното истражување да направиме збирна претстава за тоа како работат нашите организации, дали ги следат најновите светски трендови во полето на делување на менаџментот на човечки ресурси и во кој дел од процесот најмногу успеваат да се доближат до нив. Како предмет на истражувањето се поставува и улогата на самиот работник во процесот на правилно привлекување на човечки ресурси. Дали се почитува мислењето и сугерирањето од страна на работникот и во која мера. Со оглед на тоа што менаџментот на човечки ресурси е двонасочен процес, од организацијата до работникот и од работникот до организацијата ја истакнуваме важноста на овој процес во привлекувањето на кадар но можеби поклучно во задржување на истиот долгорочно во самата организација со можност затренинг, обука и непрекинато усовршување.

2. Цели на истражување

Како главна цел во ова истражување се издвојува значањето на процесот на привлекување на човечки ресурси. Да се увиде потребата од неопходноста на правилно планирање на целиот процес на кадрирање независно дали ќе станува збор за нововработени или постоечки кадри кои што треба да се задржат во организацијата. Разработените процеси на правилно привлекување на човечки ресурси споредени со резултатите добиени во истражувањето не водат до размислување дека на ова поле треба да се посвети поголемо внимание. Да се увиде значајноста на правилното планирање и регрутирање само по себе значи и да се работи на подобрување на целиот процес. Континуираните обуки и усовршувања во делот на човечки ресурси се неизбежни за секоја организација. Доколку сакаме да се намалат грешките во процесот на привлекување на квалификуван кадар, а со тоа да се намалат трошоците кои тие грешки сами по себе ги носат, мора да го унапредуваме системот за привлекување на кадар. Тоа значи дека како пример треба да ни послужат современите светски трендови, кои покажуваат современост и иновативност во овој процес. Социјалните мрежи, вештачката интелигенција и технологијата во целост успеаа да ја рedefинираат

улогата на човечките ресурси во целост. Доколку сакаме да ги пратитиме последните достигнувања кои и те како се покажале како ефикасни во полето на човечките ресурси треба на социјалните медиуми да престанеме да гледаме само како забава и да го искористиме целиот потенцијал кои што тие го нудат.

3. Методи на истражувањето

За постигнување на зададените цели, и целосна сеопфатност на предметот на истражувањето земајќи ги во предвид предностите и недостатоците на поедини методи направени се комбинации и интегрирани се повеќе квалитативни и квантитативни методи: анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација и статистика.

Анализата е вршена врз база на предходно проучувана научно теоретска содржина, on-line база на податоци и проучување на реалната состојба согледана во пракса. Анализата се однесува на креирање на соодветна стратегија и нејзиното применување во пракса.

Анкетата е изработена врз основа на однапред конструиран анкетен прашалник кој што е поделен на субјектите кои што се предмет на истражувањето. Анкетата е спроведена како анонимна во полза на добивање на точни и релевантни одговори.

Интервјуирани се учесниците во самата анкета, со цел да се добие подобра слика за конкретен одговор, но и да се дообјасни потребата и смислата на прашањето доколку е потребно.

Набљудувањето е спроведено во организациските субјекти со цел да се утврди реалната состојба за неговото работење. Применето е набљудување и при самото анкетирање и интервјуирање со цел донесување заклучок за точност на податоците или јасност на прашањата.

Компарацијата и статистиката се искористени да се направи споредба помеѓу моменталната и посакуваната состојба.

Прва глава

1. Привлекување на човечки ресурси во организациите, согласно со барањата на современите трендови на живеење

Во поново време, развивањето на организациите оди во правец на прилагодување на сложеноста и комплексноста на пазарот која што ја наметнува се по масовната глобализација. Светските лидер-компаниии се сведоци на се побрзиот развој на технологијата во светот, а од друга страна се соочуваат со глобалната криза во економијата која во последните години се наметна во цела Европа. Во овој брз развој на светот нестабилноста и несигурноста станаа новите константи на кои секоја организација треба да посвети исклучително внимание¹. Од таа причина во процесот на развој и прилагодување на средината се повеќе внимание се посветува на развојот на човечките ресурси. Многу од компаниите прифатија дека денес, повеќе од било кога, нивните вработени се најкритичното и најмоќното оружје со кое се борат за постигнување на конкурентна предност.

Во процесот на развој на човечките ресурси, се повеќе внимание се насочува кон мотивационите аспекти на човечката личност, посебно на потребата од самодокажување и самоактуализација. Овој нов осврт на хуманизмот и хуманизацијата е водечката основа кон која се развива менаџментот на човечки ресурси во организациите. Развивањето на кадрите, нивната компетитивност, и процесот на развој на целата организација се главниот концепт на менаџментот на човечки ресурси.

Значењето на човчкиот капитал во една организација е предмет на голем број истражувања, сите до сега го потврдиле неговото големо значање. Да се постави добра организациска структура во едно претпријатие значи и таа да се пополни со соодветен работен кадар.

¹ www.pretpriemac.com

Привлекувањето на човечки ресурси е значаен и комплексен процес во секоја организација. “Вистинските луѓе на вистинското место”² е работно мото на секој менаџер кој што се занимава со управување на човечки ресурси.

Процесот на привлекување на човечки ресурси во една организација значи пополнување на работните места со квалификувани и квалитетни кадри кои со исполнување на нивните работни задачи ќе придонесат за остварување на добивка на самата организација. Привлекувањето како процес на менаџментот на човечки ресурси е комплексен по природа, од причина што опфаќа повеќе активности и низа на процедури кои што мораат да бидат исполнети.

Процесот на привлекување на човечки ресурси го сочинуваат³:

- Планирање на човечки ресурси;
- Регрутирање на човечки ресурси;
- Избирање на човечки ресурси.

Како почетна точка на секој процес е планирањето. За добро осмислен план за привлекување на квалификувани кадри потребно е добро познавање на организациската структура и целата организација во целина, како и познавање на надворешното опкружување и состојбата на пазарот на труд.

Планирањето на човечки ресурси започнува со анализа на работно место кое што треба да се пополни, комплетен опис на работното местои негова спецификација. Со реална спецификација и систематизација на работната позиција се поставува основата за успешност на понатамошниот процес.

Покрај анализата во самата организација, потребно е да се изврши и анализа на надворешната средина односно предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси. Самото планирање на човечки ресурси вклучува проценка на трендовите, прогноза на понудата и побарувачката на пазарот на труд, и врз основа на добиените резултати формирање на соодветна стратегија за справување со било какви разлики помеѓу понудата и побарувачката.

Како еден од клучните процеси за привлекување на човечки ресурси е регрутирањето. Регрутирањето подразбира активности кои се превземаат за

² Antonio Migliardi, head of HR and organization of Telekom Italia

³ Picky W. Griffin , Principles of Management, Cengage Learning, 2007, Business & Economics

привлекување на кадри за пополнување на слободните работни позиции. Пополнувањето на слободните работни места може да биде од пазарот на труд (надворешно регрутирање) или од постојните вработени во самата организација со процеси на преместувања или унапредувања (внатрешно регрутирање).

Како последна фаза во процесот на привлекување е избирањето на соодветниот кадар. Откако ќе се испланира процесот на привлекување и со регрутирањето ќе се привлечат доволен број на кандидати следува процесот на избор. Изборот на човечки ресурси ги спојува планирањето и регрутирањето во една целина и го завршува процесот на привлекување.

1.1. Значењето на човечките ресурси во организациските постигнувања

Концептот на Менаџментот на човечки ресурси имплицира дека вработените се составен дел во една организација. Како таков, човечкиот капитал во организациските постигнувања учествува со неговиот тренинг, искуство, знаење, одлучување, интелигенција, однос и како такви човечките карактеристики значат економска вредност за самата организација⁴. Без разлика со што се занимава самата организација, за таа да успее во тоа што го работи и требаат луѓе со соодветен квалитет, соодветен тренинг и искуство. Ова гледиште на организацијата ги става човечките ресурси во компонента која не е лесно менлива, туку е извор на успех или пропаст на компанијата. Кој работи во организацијата и како го работи тоа, е мерило за успешноста на организацијата. Тоа придонесува човечките ресурси да бидат основна мерка за организациските перформанси како квалитет, профит и задоволство на купувачите.

Менаџментот на човечки ресурси е значаен за организациските достигнувања, затоа што квалитетите на човечкиот капитал создаваат вредност. Една компанија е вредна ако има стандардна конкурентна предност. За да се стекне таква конкурентна предност, компанијата треба да поседува одредени квалитети и средства.

⁴ Fay Hansen, Chief concern: Leaders, Workforce management, 2009

Човечките ресурси придонесуваат за постигнување на конкурентна предност со тоа што⁵:

- Човечките ресурси се **вредни**. Обавувајќи ги нивните работни задачи и давајќи ги нивните работни услуги тие придонесуваат за функционирање на организацијата. Со самата работа на кадрите се обавува работниот процес и се остварува вредност за организацијата. Поседување на најсофистицирана опрема за работа и најсовремени машини, не значи ништо само по себе без присуство на обучен кадар кој ќе ги користи и искористува на најдобриот начин.
- Човечките ресурси се **ретки**. Една организација може да потроши месеци барајќи вработен со потребното знаење, образование и вештини. Вработен со високо ниво на потребните вештини и знаење не се чести. На пазарот на труд постојат многу луѓе со исто образование, меѓутоа тие не се со исти квалификации. За да се пронајде вистинскиот кадар за една работна позиција потребно е детално истражување. Понекогаш поминува подолго време за да се пронајде најсоодветниот инженер за работа со новата машина, или најдобриот доктор специјалист .
- Човечките ресурси не можат да се **имитираат**. За да се имитира една организација во својата конкурентност, треба да се открие кои од вработените и со кои вештини го постигнуваат тоа. Од големиот број на вработени да се препознаа кој од менаџерите и кои вработени се заслужни за движење на организацијата во посакуваниот правец. Иако секој вработен во една организација е заслужен за одвивање на работниот процес и придонесува во организацијата, само еден дел од вработените ги насочуваат другите колеги низ процесот на работа. И кога би се знаеле тие вработени сепак нивното имитирање е невозможно бидејќи треба да се осознае и начинот на кој што тие размислуваат. За да се имитира нечија конкурентска предност, потребно е да се имаат луѓе со истите постапки и истиот начин на размислување, но и да се спречи

⁵ A.S Tsui and L.R.Gomez, Evaluating human resource effectiveness, Washington DS, 1988

имитираните кадри да го знаат тоа. Тоа е практично невозможно да се постигни со оглед на високата комплексност на човечкиот ум.

- Човечките ресурси немаат **замена**. Кога луѓето се добро обучени и високо мотивирани, тие учат, ги развиваат нивните способности и се грижат за клиентите. Не може да се замисли ниту едно друго средство да се мери со посветени и талентирани вработени.

Овие квалитети имплицираат дека човечките ресурси имаат огромен потенцијал.

1.2. Согледување, и адаптирање кон позитивните промени и развивање на креативност во современите трендови на глобализација, технолошки развој, промени во современото работење, демографските промени и во други фактори на влијание.

Водечката мисла со која се соочува Менаџментот и организациите е да се работи во состојба на смалени трошоци⁶, што значи континуирано да се бара начин да се редуцираат сите трошоци-финансиски, оперативни, трошоци за опрема и трошоци за труд⁷.

Притисокот од глобализацијата ги натера многу од фирмите да ги затвораат објектите, да користат интернационални аутсорсинг компании, да ја адаптираат нивната менаџмент пракса се со цел да ја зголемат продуктивноста, и да ги намалат трошоците за труд и со тоа да станат конкурентни на пазарот. Развојот на информативната технологија, особено делот кој што се однесува на Интернетот, како глобална мрежа за поврзување и достапност на информации, влијаеше и на менаџментот на човечки ресурси да има поголема достапност до бројките, локациите и потребните активности за вработените.

⁶ Англ. "cost-less" mode

⁷ Dr. Robert L. Mathis, Dr. John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, South-Western, Cengage Learning, 2012,

Согледувањето на тековната ситуација на пазарот значи прилагодување на сите ресурси со промените кои што константно се случуваат. Овие промени придонесоа некои организации да го редуцираат бројот на вработени, додека во исто време се трудат да привлечат и задржат вработени со различни способности кои што и се потребни на организацијата за непречено функционирање. Одговорот на организацискиот притисок за намалување на трошоците, како и на другите предизвици со кои се соочуваат организациите на глобалниот пазар, придонесуваат за трансформација и адаптација во сите сегменти на работењето, вклучувајќи го и менаџментот на човечки ресурси.

Промените во глобалната економија во светот, во последните неколку години константно го менува бројот на вработени и типот на работни места. Последната рецесија која се случи на глобално ниво влијаеше на голем број индустриски гранки. Во главно, во сите земји во светот продолжија да постојат работни места во приватни организации и работни места во јавниот сектор, кои што и ја сочинуваат економијата во пракса.

Со настанување на промените се бележи пораст на побарувачката за некои работни места и намалување на побарувачката на други. Ова ги рефлектира промените кои што се случуваат во економијата со светската глобализација. Растечки бројки забележуваат индустриите како информатичките технологии, здравствените услуги и сл. Најголем раст забележуваат работните позиции за кои што е потребно повеќегодишно школување и подолго работно искуство.

Без разлика на временскиот период кога се разгледува економијата и функционалноста на организациите, секогаш се посветувало внимание на достапност и квалитет на работна сила. За една организација од пресудно значање е да постои компетентен кадар кој што ќе работи во организацијата и од перспектива на образованието и од перспектива на работното искуство. Покрај постоењето на квалитетен кадар неговата достапност е исто така од пресудно значање. Од таа причина стратегијата за локација на одредена работна организација секогаш ги зема во предвид карактеристиките на најблиското опкружување во смисла на карактеристики на популацијата, нивно образовани, стекнато работно искуство и експертиза како и локацијата на најблиската

конкурентска фирма. Балансот помеѓу потребите на организацијата за кадар од еден вид и негова достапност се постигнува и со локација на самата организација во средина каде што постои образовна институција која што обучува такви кадри. Во поново време соочувајќи се со се поголемиот пораст на невработеноста од една страна и недостатокот на специфични кадри од друга страна, за балансот помеѓу побарувачката и понудата на кадар, допринесуваат и политиките на отворање на образовни институции кои што ќе обучуваат одреден стручен кадар во местото каде за тоа има потреба, односно има недостаток на таков кадар. На ова се надоврзува и политиката за информирање и насочување на младите лица кон тие образовни институции, одобрување на одредени бенефиции како и поттикнување на младите лица кон стекнување на работно искуство преку програми за волантерство и пракса.

Како пример одредени делови од Соединетите Американски Држави се соочуваат со недостаток на кадар кој што се бара. Кадар со квалитетите и работното искуство кое што се бара има многу малку, или тие квалитетни кадри веќе се вработени. После извршено истражување за состојбата на пазарот дојдено е до податок дека најтешко се пополнуваат работните места за инженери, медицински сестри, техничари, унапредувачи на продажбата и слично. Иако многу од Американците ги имаат завршено тие школски подготовки, работодавачите се загрижени за стручната подготовка и експертизата на тие работници кои само што излегле од образовниот процес.⁸

Тоа е една од причините зошто интернационалниот аутсорсинг бележи пораст. Дури и по подобрувања кои се направени во образовниот процес, работодавачите сепак нема да се во можност да пронајдат квалитетен кадар за пополнување на работните места кои што се во подем. Ново едуцираниот кадар нема да може да одговори на работните предизвици без предходен соодветен тренинг и искуство. Поради ова менаџментот за таленти и развивање на кадри станал еден од најважните проблематики кон кои се развива Менаџментот на човечки ресурси.

Како еден од позитивните промени и адаптирањето кон новиот начин на глобализацијата се издвојува растот на контингентната односно потенцијална

⁸ Alan Clardy, Human resource development review 7, 2008

работна сила. Контингентната - потенцијалната работна сила⁹ ги вклучува привремените вработувања, лизинг вработувањата, независните договори, договорите на скратено работно време и договорите на определено работно време. Овие вработувања се повеќе земаат замав, и денес во Америка вклучуваат една четвртина од сите вработувања. Многу организации функционираат така што одредена група на кадар со специфични работни способности и експертиза формира јадро од вработени кои што се вработени во организацијата на неодредено време. За секоја друга неспецифична или специфична работна задача се користи потенцијална работна сила. На овој начин контингентната работна сила се користи за да се зголеми и надополни работната сила. Контингентната работна сила и веќе формираното јадро од кадар функционираат поврзано едни со други, се надополнуваат и заедно ја сочинуваат работната организација. При тоа еден дел од кадарот –јадрото, е константен и непроменлив, додека останатиот дел од кадарот се менува во зависност од потребите на самата организација¹⁰.

Контингентните вработувања бележат пораст поради неколку причини. Една од причините е економска. Привремените вработувања се користат да ги заменат вработувањата на неодредено работно време, односно постојано вработените. Како привремени вработувања од економска гледна точка тие чинат помалку. Надоместокот за плати е најчесто помал, не се пресметува дополнителен трошок за минат труд во самата организација и/или користат помалку бенефиции од редовно вработените. Друга причина за користење на ваков вид на вработени е намалувањето на правната одговорност за организациите. Со промени во законската регулатива и промените во Законите кои се однесуваат на работен однос и права на работниците, се зголемува бројот на правни тужби поднесени од работниците. Организациите односно работодавачите се одлучуваат за ваков тип на вработувања за да ги избегнат ваквите правни последици. Со ангажирање на работници на договор, вклучувајќи ги и тие од други земји, работодавачот може да

⁹Анг: Contingent workforce

¹⁰ Dr. Robert L. Mathis, Dr. John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, South-Western, Cengage Learning, 2012

го намали бројот на правни спорови од типот на спорови поврзани со дискриминација, дисциплина, бенефиции, прекин на работен однос и др.

Современите трендови на глобализација сами по себе значат и глобализација на човечките ресурси. Интернационализацијата на фирмите расте со забрзано темпо. Многу од копаниите без разлика мали или големи, добиваат проценти од нивното работење и продажба во други земји. Компании како Кока-Кола, Генерал Електрик, ЕксонМобил, половина и повеќе од профитот го добиваат од продажба во други земји надвор од Соединетите Американски Држави. Вистина е дека се случува и обратен процес на овој. На пример Тојота фирма со седиште во Јапонија го зголемува својот дел и профит на територија на Америка.¹¹

Глобализацијата на фирмите се трансформираше од тоа што значеше размени и инвестиции, во интеграција на глобалните операции, интеграција на менаџмент одлуки и стратешки сојузи кои што имаат значајно влијание врз менаџментот на човечки ресурси. Привлекувањето и пополнувањето со кадар во една организација се случува со кадар од повеќе земји. Миграцијата на работоспособното население од една во друга земја, во потрага по подобри услови за работа доведе до состојба на интернационални работни средини.

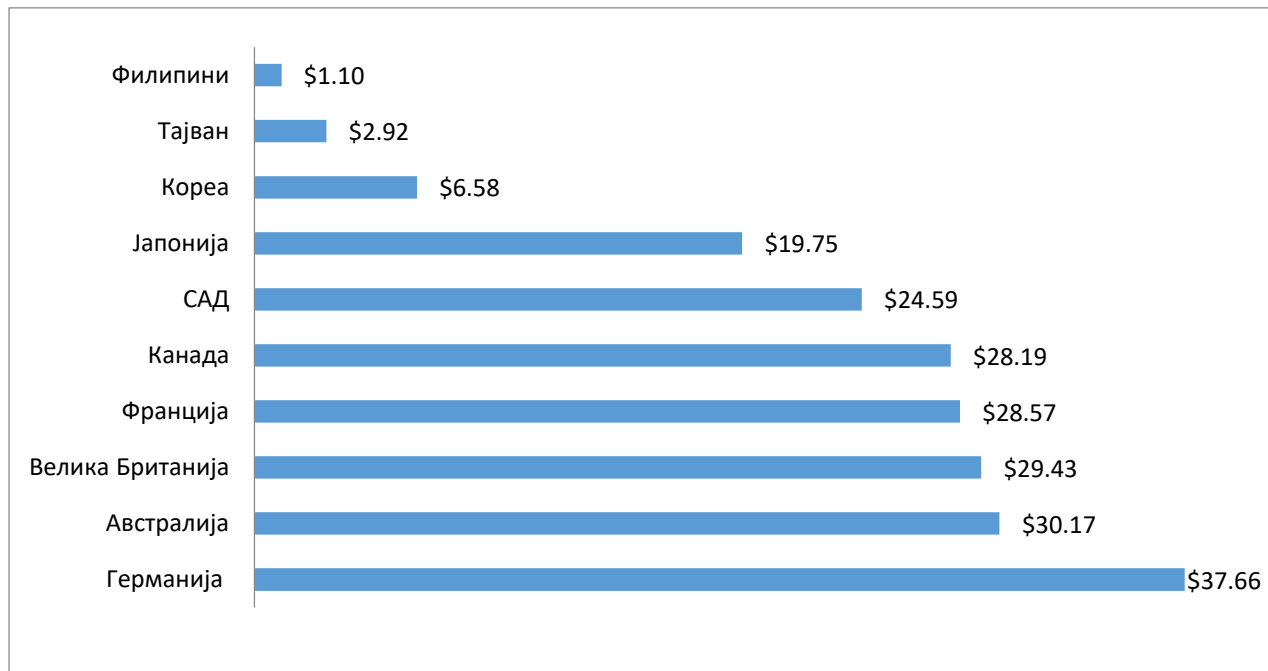
Има три вида на интернационални работници: иселеник, домаќин во земјата и државјанин на трета земја¹²

- Иселеник е граѓанин на една земја кој работи во друга земја и е вработен од фирма со седиште во првата земја. Искуските иселеници може да обезбедат основаи талент, кои што може да се искористат како организацијата се проширува во други земји.
- Домаќин во земјата е граѓанин во една земја кој што работи во истата земја во организација со седиште во друга земја. Овие работници ги знаат културата, законските норми, политиките и бизнис обичаите на земјата подобро од што би ги знаел некој аутсајдер. На ваков начин се користи талентот на работниците во околината во која што се проширува организацијата.

¹¹ Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov

¹² Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resource Management, 13th Edition, Mason, OH, 2009

- Државјанин на трета земја е граѓанин на една земја кој што работи во друга земја во организација со седиште во трета земја. На пример државјанин на Америка работи во нафтена компанија во Бразил која што е под Норвешки менаџмент. Оваа форма на вработени го прикажува глобалниот приод во вистинска смисла. Кога трошоците за работна сила во Америка ќе се споредат со тие во Германија или Кореја, разликите се очигледни. Од таа причина за да го намалат чинењето на работната сила многу компании од Америка или Европа го преместуваат нивното производство во земји со понизок раст и животен стандард¹³.



Слика 1. Цена на чинење на работна сила на час

Picture 1. Cost per working hour

За различноста на работна сила придонесуваат и демографските промени на населението. Работната сила по однос на демографските промени се смени драматично во последите години. Миграцијата допринесе за разновидност во расните и етничките групи, правото на жените во однос на рамноправност со мажите како и поместувањето на старосната граница на вработените се зголеми. Како

¹³ Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov

резултат на овие демографски промени, менаџментот на човечки ресурси во организацијата мора да се адаптира на варијантите на работна сила како интерно така и екстерно. Порастот на диверзицијата и старосната граница на работници значи дека менаџментот мора повеќе да внимава и да посветува внимание за еднаквост за да не се направи грешка од типот на дискриминација.

Зголеменото користење на технологијата допринесе и за нејзино поголемо користење во управувањето со човечки ресурси. Напредокот на технологијата допринесе за формирање на систем за менаџмент на човечки ресурси. Тоа е интегративен систем кој обезбедува информации кои ги користат менаџерите при донесување на одлуки. Оваа технологија нагласува дека одлуките поврзани со човечките ресурси, не се користат само за градење на бази со користење на технологија, туку и за составување на податоци во технолошките системи.

Брзата експанзија на технологијата во смисла на управување со човечки ресурси, служи за две главни цели во организацијата. Првата се поврзува со административната и оперативната корисност, а другата со ефективност. Највоочлив пример е автоматизацијата на исплатата на плати и бенефиции. Покрај таква основна апликација, користењето на Веб информативната технологија, им овозможува на единиците за управување со човечки ресурси во организацијата да стане административно подобра и побрза како и да се подобри и убрза комуникацијата со персоналот.

Користењето на технологијата за управување со човечки ресурси е исто така поврзано и со стратешкото планирање на човечките ресурси. Имајќи пристап до информациите, стратешките одлуки кои што ги прават менаџерите можат да се потпрат на големиот проток и достапност на информации а не само на интуиција и мислења.

1.3. Привлекување на квалитетни кадри - клуч за успех на организацијата.

Менаџментот за човечки ресурси е дизајниран за да осигура дека талентот на кадарот правилно се искористува, за да обезбеди исполнување на организациските

цели¹⁴. Без разлика дали се работи за голема организација со илјада работни места или мала непрофитабилна компанија, менаџирањето на луѓето во организацијата е многу повеќе од едноставна администрација, програми за плата или избегнување на правни тужби. Човечките ресурси се гледаат како важен дел од успешноста на организацијата на пазарот.

Развивањето и имплементирањето на разни организациони стратегии мора да се спроведува во согласност со силата на организацијата. Во согласност со основните надлежности, таа сила е основа за обезбедување на конкурентност на самата организација. Основните надлежности се уникатни способности кои што ја разделуваат организацијата од другите конкуренти.

Бизнис лидерите во светот денес се соочуваат со екстремно динамична бизнис околина, која што ја карактеризираат технолошките иновации, проширување на границите во индустријата, промени во досегашното однесување, недостаток на талент и големи варијации на раст во регионите. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси треба да и овозможи на организацијата да ги претвори овие промени во свој стратешки партнер. За да ја исполнат нивната функција менаџерите треба да имаат јасен поглед за нивните способности, јасен поглед на нивните приоритети за наредните три до пет години и да имаат најдобар начин да го насочат напорот кон подобрување.

Способностите на човечките ресурси во една организација се во корелација со економските перформанси. Компаниите кои имаат високо способни човечки ресурси-што поседуваат талент и лидерство, однесување, посветеност и култура во организацијата и стратегија за човечки ресурси, план и аналитика за истите – покажуваат значајно подобри финансиски резултати од компании кои се послаби во тој дел.

Анализа на индикаторот за клучни перформанси¹⁵ им даваат на Човечките ресурси значајна предност. Има јака корелација помеѓу користењето на KPIs и стратегиската улога на човечките ресурси. Лидерите за човечки ресурси мора да знаат да го квантифицираат работните перформанси. Ова оди подалеку од самото

¹⁴ Robert L Mathis, Human resource management, 2010, Cengage Learning

¹⁵ Анг: Key performance indicator (KPIs)

чинење на вработените по лице, и се стреми кан пософистицирани индикатори како што е продуктивноста. Индикаторот за клучни перформанси води до стратешки акции.

При анализа на човечките ресурси, се доаѓа до заклучок дека тие имаат три главни функции во организацијата¹⁶

Човечките ресурси обезбедат поврзување на стејкхолдерите внатре и надвор од компанијата за да обезбедат подобри оперативни и финансиски резултати. Покрај комуникацијата на самите вработени меѓусебно внатре во организацијата, тие остваруваат комуникација и со клиентите, и придонесуваат за зголемување на задоволството кај клиентите.

- Човечките ресурси претставуваат “мозокот” во една организација. Со нивната посветеност во работата тие водат грижа фокусот на внимание да се насочи кон приоритетните прашања.
- Човечките ресурси со својата работа и посветеност влијаат за остварување на стратешките цели на претпријатието.

Покрај правилниот избор на кадарот кој што е клуч за успешно извршување на работата, како неминовно мора да се спомене и изборот на менаџментот. Се чини дека најтешкиот дел од регрутирањето е да се изнајде вистинскиот лидер кој што ќе има добро познавање од областа на работа, за да им ја доближи на вработените, но од друга страна ќе биде и со истакнати лидерски особини, пред се поради тоа што треба да биде пример за другите да го следат, за да ја заслужи нивната почит и доверба.

¹⁶ The Boston Consulting Group, Creating people Advantage 2012

Втора глава

2. Планирањето на човечки ресурси како почетна точка во привлекување на човечки ресурси

Човечките ресурси или човечката сила е примарниот ресурс во една организација без која ниту еден друг ресурс- физички или финансиски не може да се користи.

Планирањето на човечките ресурси е клучно во една организација без разлика дали станува збор за производсто на добра или давање на услуги. Процесот на планирање треба да и помогне на организацијата да ја постигне посакуваната форма на екипираност. Низ процесот на планирање организацијата се стреми да го постигне вистинскиот број на луѓе распоредени на вистинското место во вистинско време. Вака дефинирано, планирањето го опфаќа само оценувањето на работната сила потребна во организацијата. Како посоодветно, планирањето на човечките ресурси може да се дефинира како стратешко привлекување, користиње, подобрување и задржување на човечките ресурси ¹⁷.

Како примарни цели на планирањето на човечки ресурси, се истакнуваат¹⁸:

- определување, привлекување и задржување на оптимален број вработени (со адекватни знаења, способности и вештини) во организацијата;
- предвидување и отстранување на проблемите со вишок или недостаток на вработени;
- прилагодување на организацијата кон промените во окружувањето;
- поврзување на потребите од човечки ресурси со деловните активности и стратешките цели на организацијата;
- пооптимално искористување на човечките ресурси во организацијата преку имплементирање флексибилен систем на работа

Постои определена разлика помеѓу таканареченото “тврдо” и “меко”

¹⁷Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, New Delhi, 2006

¹⁸Vetter, E.W. (1967) МРНП, Bogicevic, B. (2003), Menadzmentljjudskihresursa, Ekonomskifakultet, Beograd

планирање¹⁹.

Тврдото планирање се базира на квантитативна анализа која ќе и обезбеди на организацијата толкав број на компетентни кадри, колку што ќе и бидат потребни во иднина –или во точно определено време кои што според стратешките планови на организацијата е предвидено.

За разлика од него *мекото планирање* се залага за пронаоѓање на кадар кој што ќе биде достапен, со посакуваните ставови и мотивација. Овие луѓе треба да и бидат посветени на организацијата, работата ќе ги привлекува и ќе им причинува задоволство, ќе ги мотивира и ќе делуваат во склад со прописите и правилата на организацијата.

Планирањето се состои од некои активности кои што можат да се поделат како²⁰:

- *Предвидување на идната потреба од човечки ресурси.* Предвидувањето може да се направи врз база на математичка проекција или елементи на лично пресудување/одлучување на менаџментот. Плановите кои се прават на база на интуиција односно лично мислење најчесто се базирани на некои предходни искуства, или на база на некои идни планови. Математичките проекции ги земаат во предвид надворешните сили, како економијата, трендот на раст на индустријата...и со помош на пресметковни функции вршаат предвидување на состојбата која следи.
- *Подготвување на базана информации за сегашната состојба на човечки ресурси.* Таа база треба да содржи податоци за секој вработен неговите способности, работни перформанси и други слични информации. Ова помага при оценување на сегашната состојба на кадровската екипираност, нивната искористеност и помага во одржување на ресурсите во оптимум.
- *Предвидување на проблемите поврзани со човечките ресурси.* Ова може да се направи со проектирање на сегашните ресурси во иднина и

¹⁹ Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2008

²⁰ Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, New Delhi, 2006

споредување на истите со прогнозата за потреба на човечки ресурси. Ова може да помогне во одредување на количината и квалитетот на кадар кој би бил адекватен.

- *Поставување на минимум барања за пополнувањето со човечки ресурси.* Ова може да се постигне со планирање, регрутација и селекција, тренинг и развој, промоција и трансфер, мотивација и компензација за да се осигура дека ќе се обезбеди вистинската човечка сила за во иднина и истата ќе се распореди на вистинското место.

Планирањето на човечките ресурси се изведува во неколку чекори: анализа на работа, предвидувањ на понудата и побарувачката, усогласување.

2.1. Анализа на работни места како основа во процесот на планирање

За една работа да се заврши на вистинскиот начин потребно е да биде поставена на добра основа. Таа основа во процесот на планирање на човечки ресурси ја представува анализата на работното место. Анализата претставува почетниот чекор што се превзема во целиот процес на кадрирањето, и таа представува една од поважните одговорности која ја имаат менаџерите за човечки ресурси но и менаџерите во другите оддели на организацијата кои треба да ја иницираат и надгледуваат работата.

Анализата на работата претставува систематски начин на собирање и анализирање на информации за содржината, контекстот и способностите барања за работата. Поопширна дефиниција за анализа на работа дава Harvey²¹ кој што анализата на работа ја дефинира како собирање на информации за однесувањето поврзано со работата, како работни задачи и работни процедури; поапстрактно работно ориентирано однесување како донесување на одлуки, супервизија и проследување на информации; однесување поврзано со интеракција со машини, опрема и материјали; методи на развивање на перформансите како што се

²¹ Kate Blackmon, Martina Huemann, Harvey Maylor, Researching Business and Management, London April 2005

продуктивност и грешки; контекст на работа како што се услови за работа и типови на компензациони системи; и персонални барања како што се вештини, психички способности и лични карактеристики.

За да бидат ефикасни планирањето на човечки ресурси, регрутацијата и селекцијата, сите тие треба да бидат базирани на работните барања и способности кои што се идентификуваат со анализа на работата.

Надоместокот, тренингот и перформансите на вработените треба да се базирани на специфичните идентификувани потреби на работата. Анализата на работа исто така е корисна за идентификувања на работни фактори кои што може да допринесат за здравје/сигурност на работното место и работи поврзани со трудот. Информациите кои се добиваат од анализата на работното место може да помогнат во разграничување на работните места²²:

- Работни активности и однесување
- Интеракција со колегите
- Стандарди на изведба
- Финаниски и буџетски влијанија
- Употреба на машини и опрема
- Услови за работа
- Делегирање на одговорности
- Знаење, способности и потребни вештини

Работата бара голем степен на усогласеност помеѓу одделот за човечки ресурси и другите оддели. Оваа задача на одговорност на работата зависи од тоа кој може најдобро да изведе одредени делови од процесот. Во големите компании анализата на работа ја изведуваат линиските менаџери кои најдобро се запознаени со процесот на работа и најдобро можат да ги одредат барањата за едно работно место. Менаџерите на човечките ресурси го набљудуваат процесот и може да побараат дополнително нова анализа доколку дошло до промена на некоја работна задача. Во помалите организации менаџерите на човечките ресурси се тие кои што го спроведуваат процесот на анализа со оглед на тоа што работниот процес и ним

²² Eric Prien, Leonard Goodstein, Jeanette Goodstein, Louis Gamble, A practical guide to job analysis, San Francisco, 2009

им е доволно познат.

Со текот на времето се развиле различни типови на анализа на работни места. Најупотребуваниот е конвенционалниот начин на анализа на работа заснова на задачи²³. Овој вид на анализа на работата е најчеста форма и е фокусиран на работата, задолженија и одговорности кои ги бара работното место. Задача е различна, идентификувана работна активност составена од предлози, додека должност е голем број работни активности составена од неколку задачи изведени од работникот. И двете и задачи и должност опишуваат активности, не е секогаш лесно да се направи разлика помеѓу нив.

Другиот вид на анализа на работно место кое што се користи се анализа базирана на компетентност²⁴. Овој вид на анализа го зема во предвид тоа како знаењето и способностите се искористуваат. Компетенции се индивидуални способности кои што може да се поврзат со перформансите на индивидуа или тим.

2.1.1 Опис на работа –позитивни и негативни страни од описот на работни места

Описот на работното место е писмен документ т.е. изјава кој што се однесува на тоа што работи работникот, како го работи тоа и под кои услови. Описот на работното место се однесува конкретно на самото работно место кое што е предмет на описот. Описот на работата како првична информација го содржи името/називот на работното место и каде тоа работно место се наоѓа во организациската хиерархија. За да се состави описот, се користат сите релевантни информации кои се поседуваат за организацијата и работниот процес. Разложена организацијата до нејзините најмали градивни делови-работните места го дава темелот на описот или обратно, сумарини сите работни места треба да ја прикажат целата организација и нејзиното функционирање. Во описот на работно место покрај името се содржани информации и за тоа кои способности треба да се поседуваат за тоа работно место да функционира како што е предвидено, кои работни задачи ги вклучува и слично.

²³ Анг. Task-based job analysis

²⁴ Анг. Competency –based job analysis

Описот на работното место се користи во многу различни цели и од таа причина треба да биде конкретен и прецизен во однос на тоа што треба да се направи. За менаџментот описот на работното место дава информации за постоечките слободни работни места, за цената на секое работно место, за потребите од обука на постоечките или новите вработени.

За организацијата описите служат при реструктурирање на постоечката структура на работата или при проширување на организацијата со што се добиваат информации за работите кои што треба да се променат.

Конкретен опис на работното место му дава информација на работникот што и како треба да се направи и покрај влезните ресурси дава конкретен опис и на излезните резултати. Дobar опис му дава информација на работникот што е тоа што се очекува од него на самото работно место и како тоа да се постигне. Најчесто описот на работното место е вклучен во договорите за вработување, или стои како посебен документ во досието на работникот како потврда дека самиот вработен е запознаен со работните обврски кои што се бараат од него.

Податокот што точно треба да се направи кој што го дава описот на работното место може понекогаш да доведе и до негативни последици. Имено работниците може да одбијат работни активности кои што се поврзани со нивните работни активности но не ги содржи описот на работно место на кои што се распоредени. Ова се случува најчесто кај работници кои се ригидни и нефлексибилни и при одредени спорови и конфликти да одбијат работна задача која конкретно не е опишана во описот. На пример вработениот во продажба да не сака да оди со возило сам на терен бидејќи возењето на автомобил не се содржи во описот на неговото работно место²⁵. Од таа причина во договорите за работа и самиот опис на работното место треба да се составуваат одредени клаузули според кои ќе може покрај основните да се делегираат и други работни активности.

²⁵ Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2008

Формулар:Опис на работно место²⁶

Form of job description

Идентификација:

Назив на работно место: Грижа за корисници-супервизор

Оддел: Маркетинг/ Грижа за корисници

Одговара на:маркетинг директор

Општ преглед:

Надгледува, координира, и делегира работни задачи на вработените да обезбеди целите на одделот за грижа за корисници да бидат постигнати и барањата на клиентите да бидат задоволени.

Основни функции на работното место:

- 1.Ја надгледува работата на Одделот за крижа на корисници, делегира и координира обврски,советува при препреки или проблеми, и го проверува сработеното (55%)
- 2.Обезбедува тренинг за крижа за корисници за сите вработени во организацијата (15%)
- 3.Креира и прегледува извештаи на услуги за сегашни и идни клиенти (10%)
4. Врши евалуација на перформансите и дисциплината на вработените во одделот(10%)
5. Ги следи критиките и забелешките на клиентите и нуди решенија (10%)
- 6.Извршува други задачи по потреба зададени од Маркетинг директорот.

Знаење, вештини и способности

- Знаење за производите, услугите, политиките и процедурите во компанијата;
- Знаење за маркетинг програмите и програмите за клиенти;
- Знаење за барањата за супервизија и пракса во истата;
- Вештина за работење на повеќе работи истовремено;
- Вештина за откривање и решавање на проблеми со клиент;
- Вештина и вербална и пишана комуникација;
- Вештина за подучување и тренинг на вработени и евалуација на добиените резултати;
- Вештина на работење со технолошката опрема и софтверот;
- Способност за комуникација со колеги, клиенти и продавачи;
- Способност да работи независно;
- Способност да ги следи вербалните и пишаните инструкции;
- Способност да ги организира секојдневните активности за себе и за другите и да работи тимски.

²⁶Arthur D. Martinez, et al., "JobTitle Inflation," *Human ResourceManagement Review*, 18 (2008),.

Образование и искуство

Универзитетска диплома за бизнис или маркетинг, 3-5 години искуство во индустриско производство. Искуство во супервизија, маркетинг или грижа за корисници се смета за предност.

Психички барања

Процент на работно време

поминато во активноста

0-24%	25-49%	50-74%	75-100%
-------	--------	--------	---------

Гледање: Мора да гледа доволно јасно за да чита извештаи

✓

Слушање: Мора да слуша доволно добро за да разговара со вработени и клиенти

✓

Седење/Одење: Мора да се движи низ одделот

✓

Качување/застанување/клекнување: Мора да застане или да клекнува за да подигне документи

✓

Подигнување/влечење/туркање: Мора да може да подига до 50кг

✓

Осет на раце/ Фаќање: Мора да куца на тастатура и да користи комјутер

✓

Кондиција за работа: Нормална работа кондиција, отсутност на екстримни фактори.

Забелешка: Овој документ е направен да ги објасни генералните основи на работните задачи, но да не се доживува како комплетна листа на работни задачи, способности и вештини. Исто така оваа листа не представува договор за работа и може да се менува по барање на претпоставените.

2.1.2 Спецификација на работно место

Ако описот на работното место даваше информација за конкретното работно место и задачите кои што тоа ги содржи, *спецификацијата на работното место* одговара на прашањата кои способности, вештини и искуство се потребни за извршување на конкретната работа. Спротивно од описот кој што се однесува на работата, спецификацијата се фокусира на работникот и неговата личност. Типична спецификација на работно место вклучува²⁷:

- *Знаење, вештини и способности на работникот.* Спецификацијата треба да ги детерминира особините кои треба да ги поседува работникот на конкретното работно место за да може работниот процес да се изврши квалитетно.
- *Образование и искуство.* Постојат работни позиции за кои што не е потребно специфично образование или долгогодишно работно искуство. Најчесто за таквите позиции истото и се наведува, ова важи за работни места кои што по сложеноста според описот се во најдолната класа (едноставни работни позиции кои што бараат едноставни работни активности). Меѓутоа постојат работни позиции за кои што специфично образование е неопходно, или одредено работно искуство кое ќе гарантира дека работникот ќе знае како да ја изврши работата но и дека резултатот од таа работа ќе задоволува со квалитет.
- *Психолошки барања или кондиција.* Под психолошки способности и кондиција се подразбираат способности кои што се поврзани со менталните односно моторните способности на работникот. За позиции кои што бараат голема психолошка стабилност или кондиција најчесто и се бара од кандидатите да се направат посебни психолошки тестови за да се утврди нивната подготвеност.

Спецификацијата на работното место доаѓа по описот и двете заедно ја заокружуваат целината анализа на работното место.

²⁷Arthur D. Martinez, et al., "Job Title Inflation," *Human Resource Management Review*, 18 (2008),

2.1.3 ISCO 88 –Меѓународна стандардна класификација на работни места

ISCO 88²⁸ или Меѓународната стандардна класификација на занимања представува меѓународна класификација која му припаѓа на семејството економски и социјални класификации.

ISCO представува алатка на организирање на работните места со јасно дефиниран сет на групи во зависност од задачите и обврските превземени од таа работа²⁹. Класификацијата е наменета за статистички корисници и за организации кои се клиентно организирани. Главната цел на класификацијата е да обезбеди одредена стандардизација кога се во прашање работните места насекаде во Европа односно во земјите во кои што таа е прифатена.

Воени занимања
Членови на законодави извршни тела, државни функционери, раководени државни службеници, дипломати и директори
Стручњаци и научници
Техничари и сродни занимања
Службеници
Работници во услужни дејности и работници во продавници и на пазарни продажби
Стручни земјоделски и рибарски работници
Занимања за неиндустриски начин на работа во производството
Ракувачи и составувачи на машини и постројки
Елементарни занимања
Занимања надвор од ISCO 88

Слика 1: Дрво на ISCO 88 Класификација³⁰

Picture 1: Tree of ISCO 88 Qualification

Според тоа едно занимање кои карактеристики ги има формирано е дрво на класификацијата кои дополнитено се грани и формира широка база на работни позиции групирани и класифицирани по различни основи.

²⁸ ISCO -International Standard Classification of Occupation

²⁹<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/>

³⁰<https://www.avrm.gov.mk/avrm.public.web/ISCO88Opis.aspx>

2.2. Предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси

Информациите добиени од скенирање на екстерната средина и оценување на интерните силни страни и слабости, се користат за предвидување на снабдувањето и потребата од човечки ресурси во една организација. Предвидувањето користи информации добиени од минатите периоди и сегашноста за да се добијат прогнози за идните периоди. Ваквите предвидувања се подложни на грешки но со искуството на менаџментот тие грешки се сведуваат во прифатливи граници.

Предвидувањето на побарувачката се занимава со прашањето за работната сила која ќе биде потребна во иднина за да се постигнат идните потреби и да се исполни мисијата на организацијата. Резултатот од прдвидувањата се бројот на работници и нивната локација, типот на компетенции кои ќе бидат потребни во иднина (од 1 до 5 години). Со тоа се формира идниот работен профил. Значаен дел од процесот на предвидување на побарувачката е испитување не само на тоа што организацијата ќе работи во иднина, но и тоа како таа работа ќе биде спроведена. При предвидувањето на побарувачката најчесто се земаат во предвид како работата и работниот процес ќе се менува во иднина врз база на промени во технологијата, економските политичките и социјалните услови, што ќе бидат последиците од тие промени, за што работните единици ќе бидат наменети, каков ќе биде протокот на работа во секоја работна единица, каде ќе биде сконцентриран протокот на работа и што ќе се направи во врска со тоа³¹.

Откако ќе се предвидат идните барања на работата следен чекор е да се предвидат компетнците кои што треба да ги поседуваа работниците за извршување на тие работи. Компетенциите се објаснуваат како сет на однесувања што опфаќаат способности, знаење, вештини лични атрибути кои што земени заедно се критични за постигнување на успешни работни постигнувања.

Предвидувањето на побарувачката може да се калкулира за целата организација (наредната година ќе бидат потребни 100 нови работници) или по работни единици (во одделот на комерција ќе бидат потреби 50 нови работници, во

³¹Dipak K Bhattacharyya, Human resources planning, New Delhi 2002

одделот на сметководство 10 нови работници...)). Предвидувањето на побарувачката по единици најчесто е покористена постапка бидејќи дава поголема прегледност на планирањето.

Потребата од човечки ресурси може да се предвиди земајќи ги во предвид специфичните ситуации кои имаат голема веројатност дека ќе се случат. Најчесто потребата од човечки ресурси е поврзана со отварање на ново работно место или реконструкција на веќе постоечко. Предвидувањето на потребите не треба да ги занемари унапредувањата во самата организација, трансверите или пензионирањата.

Сепак најзначајната потреба од човечки ресурси е поврзана со планирање на зголемување на обемот на производството или растот на самата организација. Но и при ваквото превидување на потребите од кадар треба да се земат во предвид предходно споменатите ситуации.

Откако ќе се предвиди потребата за човечки ресурси следниот чекор е утврдување на достапноста на потребниот кадар. Кадарот кој што е предвидено дека ќе биде потребен може да се обезбеди од интерни и екстерни извори.

Интерните извори на потребни кадри ги вклучуваат тековните вработи во самата организација. Со вклучување на програми за развој и тренинг тековните човечки ресурси мигрираат од едно на друго работно место пополнувајќи едни и ослободувајќи други работни позиции. Како интерна понуда за човечки ресурси може да се користат и поранешни вработени на кои што им завршил работниот однос во организацијат. Одделението за човечки ресурси треба да ги има чува персоналните досиеа на поранешновработените и истите да ги контактира при повторна потреба од нивните услуги.

Екстерните извори на понуда од човечки ресурси ги опфаќа сите невработени лица кои што се достапни на пазарот на труд и со своите компетенци може да се вработат во иднина. Бројот и карактеристиките на понудената работа сила на пазарот на труд зависи од многу фактори како миграцијата од една во друга област, бројот на невработени во регионот, бројот на лица кои завршуваат одредено образование, економските прогнози за наредниот период, развивањето на технологијата, желбата за напредување и надградување, политичките фактори

и др.

Методите кои што се користат за предвидување на понудата и побарувачката на работна сила може да бидат квалитативни и квантитативни³². Квалитативните методи се субјективни и се темели на интуиција и субјективно расудување на лицата кои што го вршат предвидувањето. За разлика од нив квантитативните методи се рационални и објективни и се темелат на примена на математички методи.

Од субјективните методи најчесто се користат:

- *Метод на предвидување одоздола-нагоре.* Овој метод поаѓа од потребата за човечки ресурси за секоја организациона единица и истата таа информација од раководителите на секоја организациона единица се пренесува до врвот на менаџментот.
- *Метод на предвидување одозора-надолу.* Овде главната улога е на топ менаџментот кој што прави предвидувања за кадрирањето и информацијата ја пренесува хиерархиски надолу до секоја организациона единица.
- *Метод “ правило на палецот “.* Овој метод се однесува на генерални насоки кои се однесуваат на специфични ситуации, на пример насока на еден оперативен менаџер за тоа колку вработени за супервизија треба да има во неговиот оддел.
- *Делфи метод.* Овој метод користи импути на група од експерти од кои што се бара мислење за прогнозирањето. Експертските мислења понатаму се комбинираат се ставаат на тема на дискусија на експертите по втор пат – анонимно. Процесот се повторува се додека експертите не се согласат за една одлука.
- *Метод на новинарски групи.* Овој метод за разлика од Делфи методот се одвива помеѓу експерти меѓутоа очигледно не е анонимно.

Од математичките методи најчесто користени се:

- *Анализа на статистичка регресија.* Овој метод прави статистичка

³²Dr. Robert L. Mathis, Dr. John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, South-Western, Cengage Learning, 2012

споредна на поврзаност на состојби од минатото по основ на повеќе фактори.

- *Модел на симулација* – е застапеност на реални ситуации во абстрактна форма.
- *Рацио на продуктивност*. Го калкулира просечниот број на единици произведен по работник. Овој просек може да помогне заедно со предвидувањето на продажбата за да се искалкулира бројот на вработени кои ќе бидат потребни.
- *Рацио на број на вработени*. Најчесто се користи за да се пресмета индиректниот труд. Ако организацијата користи 1 административен работник за 25 работници во производство, тогаш рациото може да се употреби за да се предвиди потребата за административни работници.

Предвидувањето на понудата и побарувачката на човечки ресурси според временскиот период за кој што се прави може да биде на краток, на среден и на долг рок.

Најупотребуван рок за планирањето е од 6 месеци до 1 година – предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси на краток рок. Предвидувањето на среден рок (до 3 години) и на долг рок (над 3 години) се многу потешки процеси.

2.3. Усогласување на понудата и побарувачката

По завршеното предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси како завршен чекор следи нивното усогласување. За сумирање на резултатите и усогласувањето најчесто како метода се користи ГАП³³ Анализата.

ГАП анализата е процес на споредување на предвидените подуда и побарувачка на човечки ресурси³⁴. Очекувањата од оваа анализа се да се лоцираат одредените празнини и вишоци на персонал за да може во иднина да се превземат соодветни мерки.

³³ Ang.GAP- Good Agricultural Practice. -Добра производствена пракса

³⁴Dipak K Bhattacharyya, Human resources planning, New Delhi 2002

При оваа анализа најчесто се јавуваат три можни сценарија³⁵:

- *Кога предвидената понуда е помала од побарувачката.* Оваа празнина иницира дека во иднина ќе има недостаток на работен кадар. При ваква ситуација најчесто организацијата развива планови за нови регрутирања, обуки и тренинзи, програми за унапредувања на вработените за да во иднина се пополнат работните места за кои што ќе има недостаток. Критичните недостатоци треба да се анализираат со големо внимание за да не се дозволи да прераснат во голем проблем во иднина.
- *Кога предвидената понуда е поголема од побарувачката.* Вишокот на работен персонал исто како и недостатокот може да биде проблем. Кога со предвидувањето се неговедствува дека одредени работни позиции или занимања нема да бидат потребни се развиваат програми за преквалификации за да се намали влијанието на ситуацијата и одредени работници да го изгубат работниот ангажман.
- Како трето сценарио е равенството –односно *планираната понуда и побарувачка на човечки ресурси да биде изедначена.* Оваа е идеалното сценарио.

Третото сценарио-идеалната состојба е мошне ретко во пракса. Најчесто понудата и побарувачката не се изедначени и се среќава суфицит или на понудата или на побарувачката.

³⁵yourbusiness.azcentral.com/gap-analysis-human-resources

Трета глава

3. Регрутирањето на човечки ресурси како значаен процес за задоволување на очекувањата на работната организација и самите вработени

Регрутирањето е процес на привлекување на квалификувани кандидати, во таков број кои во организацијата ќе овозможи да се изберат оние најдобрите пријавени кандидати за пополнување на празните работни места. Регрутирањето е двонасочен процес, каде како партнери се јавуваат: организацијата и кандидатот. И двете страни имаат право на избор. Потенцијални кандидати за пополнување на празните работни места, се сметаат тековно вработените во организацијата или кандидати кои што исполнуваат услови за конкретното работно место а не се поврзани со организацијата, односно се пронаоѓаат од пазарот на труд. Една од главните предизвици на регрутирањето е покрај тоа да се пронајдат вистинските кандидати и истите долгорочно да се задржат во самата организација.

Како цели на процесот на регрутација се сметаат:

- Одредување на број на работни места, односно сите работни места кои што треба да се пополнат со кадар,
- Број на извршители на работни места, кој што треба да соодветствува со бројот на работни места.

Целите на компанијата, која ги регрутира потенцијалните кандидати и самите кандидати кои бараат работа, често од погрешни причини може да бидат спротивставени, бидејќи и едната и другата страна настојуваат да ги претстават само своите јаки страни и да ги прикријат нивните евентуални слабости. Баш поради тоа, понекогаш компаниите за детално да ги проценат кандидатите иако сакаат да им остават добар впечаток на истите, користат методи кои можат да го нарушат впечатокот (проверка на податоци за кандидатот, намерно изложување на стрес и слично).

Идентична грешка може да направат и кандидатите. Иако сака да остави добар впечаток на потенцијалниот работодавач, често го нарушува тој впечаток поставувајќи веднаш прашања за големината на заработката, должината на

работното време и развојните потенцијали на компанијата во иднина. Многу често се служат со лаги за своите способности, па при првичните проверки, поради високите очекувања кои ги поставиле за себе не успеваат да го поминат регрутирањето.

Основните цели на регрутирањето се:

- Да се дефинираат тековните и идните потреби од кадар, во склад со политиката за планирање на човечки ресурси и анализа на работата во организацијата.
- Да се привлечат што е можно поголем број на квалификувани кандидати со што е возможно пониски трошоци;
- Да се зголеми стапката на успешен избор на кандидати со намалување на бројот на неадекватни кандидати;
- Да се обезбеди координација со активностите на селекција и обука на кандидатите;
- Да се оцени ефикасноста на различните програми за регрутирање и изворот на потенцијални кандидати.

Основните активности на регрутирање се:

- Припрема на материјал за потребите на регрутирање, Материјалот за регрутирање е проследен со креирање на интегративна програма најчесто во соработка со линиските менаџери и е во склад со останатите активности на одделот за човечки ресурси;
- Привлекување на доволен број на квалификувани кандидати. Привлекувањето најчесто е од различни извори во согласност со применуваните методи на регрутирање;
- Набљудување на кандидатите, како и тие кои се вработени, така и оние кои се одбиени, со цел мерење на ефикасноста на процесот на регрутирање.
- Успешното регрутирање претпоставува многу внимателно планирање и координација на активностите. Придобивката за ова е избор на

вистинските кандидати со најмала цена на чинење и избегнување на повторување на процесот повеќе пати.

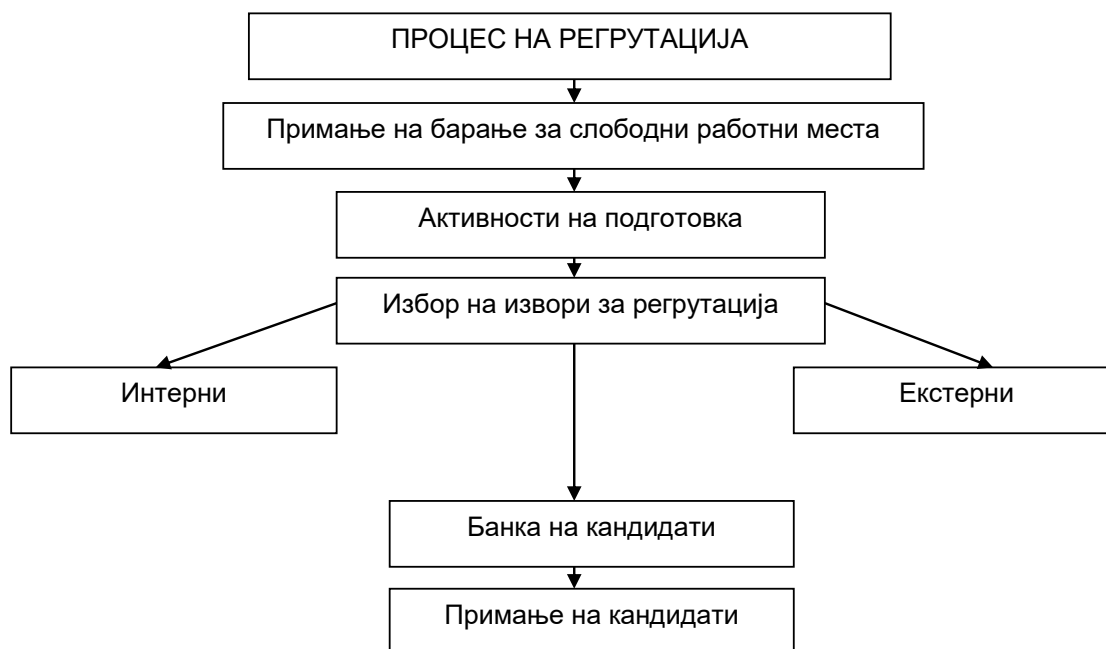
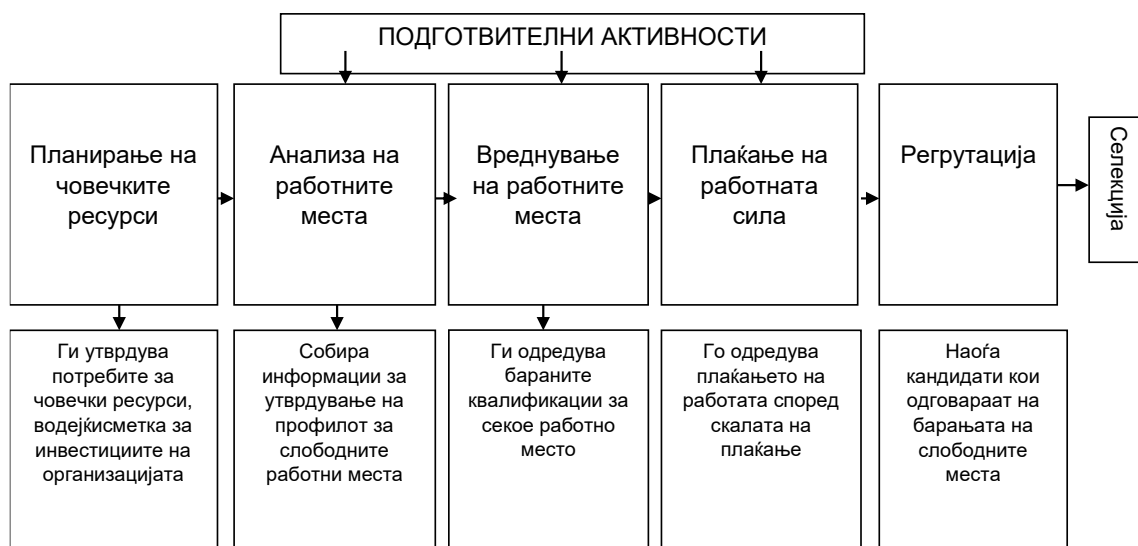
Процесот на регрутирање започнува од оној момент кога се носи одлука за пополнување на празните работни места. Целта на регрутирање се изразува како број на работните места и број на извршители по тие работни места.

Регрутирањето е процес на привлекување на квалификувани кадри во таков број кој на организацијата ќе и овозможи да ги избере оние најдобрите за пополнување на празните места. Постојат две филозофии односно два правци на регрутација:

- *Традиционален пристап;*
- *Реален опис на работата* кој претставува современ пристап;

Традиционалниот пристап на регрутирање се базира на претпоставката дека целта на регрутирање е да обезбеди што е возможно поголем број на кандидати за испразнетото работно место.

Воопшто не е лесно сите активности и постапки да се презентираат за да се оформи логичен и структурен процес на регрутирање. При тоа, треба да се има предвид дека методите и техниките на регрутирање постојано се усовршуваат, посебно под влијание на новите информациски и комуникациски технологии. Но и покрај, тешкотиите на слика 1 ја презентиравме структурата на процесот на регрутирање.



Слика 1: Процес на регрутација и подготвителни активности³⁶

Picture1: Recruitment and preparatory activities

³⁶ Sekiou, Blondin, Fabi Bessezre des Horts, Chevalier, (1998), gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 tirage, Paris, 257;

Пред да се отпочнат активностите во врска со регрутацијата, барањето за пополнување на работните места треба да се анализира за да се согледа дали навистина постои потреба тие работни места да се пополнат, или пак, може да се искористат некои алтернативни решенија.

Реорганизацијата е една од алтернативите за решавање на проблемот со недостаток на кадар. Со реорганизацијата на работните места во рамките на одделни функции може да се оствари истата работа, без пополнување на испразнетите работни места, со поинаков распоред на работите на работните места и поголема ангажираност и продуктивност на вработените.

Флексибилното ангажирање на вработените може да претставува друг пристап за остварување на истра продуктивност без да се зголеми бројот на вработените, или пак, да се оствари нејзино задржување на исто ниво. Флексибилна работа може да се постигне на повеќе начини. Наједноставен облик е зголемување на прекувремената работа со која ќе се направи компензација доколку недостасува мал број на вработени. Исто така, флексибилните работни часови во текот на денот, месецот или годината можат да бидат добар механизам за покривање на подолго работно време. При оваа алтернатива треба да се внимава да се испочитуваат законските рамки, односно бројот на работни часови да не го преминуваат законскиот максимум.

Употребата на скратено работно време или повремено ангажирање на работници претставува често применувано алтернативно решение. Наместо да се вработуваат работници со полно работно време, често има оправдување да се вработуваат работници хонорарно или повремено да се ангажираат работници. Разликата во овие две опции е таа што работниците со скратено работно време се вработуваат на регуларна основа на неколку часови, додека привремено ангажираните работници се повикуваат кога ќе се јави потреба за тоа. И двете опции се реално применливи, а на која од нив ќе се даде предност во практиката зависи од природата на дејноста на организацијата.

Внимание заслужува и алтернативата да се вработат луѓе преку агенција или друга организација. Овие лица се способни да покријат и извршуваат низа активности поврзани со секретарските и службеничките работни места.

Во поново време се поприсутна е тенденцијата на кроистење на субконтратори (надворешни соработници). Можностите за преместување на вработените на други работни места и нивна промоција треба секогаш да се има предвид, бидејќи со тоа не само што може да се реши некој проблем во врска со нови вработувања, туку истотака може да се обезбеди корисен развој за работниците кои ќе бидат преместени.

3.1. Видови на регрутирање

Регрутирањето на квалитетни кадри е особено важна активност и задача на менаџментот на човечките ресурси од причина што висококвалитетниот и квалификуван кадар е неопходен предуслов за успешно работење. Всушност, регрутирањето на кадри е процес на усогласување на професионалните преференции и цели на поединците со преференциите и потребите на компанијата. Неговата цел не е само да ги пронајдат најдобрите работници или кандидати за одредено работно место, но притоа и да се задржат долгорочно во организацијата.

Секоја организација ги задоволува потребите за човечки ресурси на два начина: со вработување нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата вработува нови работници кога ги проширува своите активности и отвора нови работни места и кога треба да ги пополни работните места кои останале испразнети поради внатрешно преместување и реорганизација, поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и слично.

Пополнувањето на работните места започнува со процес кој, најчесто, е познат како регрутација (привлекување, прибавување), на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности,

вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

Основна цел на регрутацијата, на ваков начин определена, е да обезбеди поголем број квалитетни кандидати од бројот кој треба да се вработи, за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција.

Ако бројот на обезбедените кандидати е еднаков на бројот на слободните работни места нема селекција. Во таков случај селекцијата ја вршат пријавените кандидати, а не претпријатието. Квалитетното извршување на процесот на регрутација во организацијата подразбира утврдување на потребите за нови работни места, согледување на барањата на слободните работни места, разгледување и утврдување на изворите за регрутирање, привлекување и поттикнување кандидати за пријавување за слободните работни места и контактирање со кандидатите.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечки ресурси тесно е поврзана и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред се, со анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата. Тоа всушност, нив ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување. Регрутирањето на кандидати, кое се заснова на анализа на работата на слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини, навистина ќе можат успешно да ги извршуваат поставените работи. И најпосле доколку регрутирањето успее да привлече доволен број квалитетни кандидати селекцијата ќе може да ги избере најдобрите. Процесот на регрутирање претставува сложен процес и тој ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работите на слободните работни места.

Со оглед на тоа од каде се прибира кадарот за пополнување на работните места, регрутирањето може да биде внатрешно, кога потребите за кадар се задоволуваат внатре од самата организација и надворешно, кога кадарот се обезбедува од екстерниот пазар на труд.

3.1.1 Внатрешно регрутирање – мигрирања на тековно вработени низ структурата на работната организација

Пополнување на слободните работни места со веќе постоечки кадар од самата организација се нарекува ватрешно регрутирање. Ваквиот тип на регрутирање значи преместување и мигрирање на тековните вработени низ самата организациска структура на организацијата, независно дали тоа ќе биде хиерархиски на повисоко, пониско или идентично работно место.

Внатрешното регрутирање само по себе дава низа предности но своевремено има и свои недостатоци.

Како предност може да се наведе тоа што вработените имаат можност за унапредување на својата кариера и унапредување своите способности. Ова може да ги предомисли оние вработени кои што имаат намера да ја напуштат организацијата, да останат во тековната организација. Ваквиот пристап на процесот на регрутација им дава до знаење дека имаат можност за унапредување и докажување, кое што на вредниот кадар му е од пресудно значање.³⁷

Добрата страна на интерното регрутирање е и тоа што реално трошоците за самиот процес се многу помали. Се избегнува огласувањето или рекламата на слободниот пазар на труд. Кога кадарот се прибира од интерниот персонал, огласувањето може да биде на огласната табла во самото претпријатие, електронската пошта или веб порталот на организацијата, односно да се искористи било какво интерно јавно гласило кое што е актуелно во самата организација. Самиот процес е далеку побрз во споредба со екстерното регрутирање, што го прави погоден метод кога се сака да се добие во време, и пополнување на слободната работна позиција е од клучно значање за континуираност во работниот процес. Од друга страна одделението за човечки ресурси и самите лински менаџери се веќе добро запознаени со карактерните особини на самиот персонал, ги познаваат нивните квалификации, апетити за усовршување и самото однесување.³⁸

³⁷ Essential business studies for AQA, Jonathan Sutherland and Diane Canwell, British Library 2008

³⁸ Partnership HR, Irving. H Buchen, California, 2007

Како негативности на овој тип на регрутација се наведува тоа што бројот на кандидати за избор е многу мал и се сведува само на мал број пријавени кандидати од веќе еднаш редуциран број. Можноста многу поквалификувани кадри, кои не се дел од организацијата да се испуштат од целиот процес на регрутација е прилично голема и веројатна. Покрај позитивноста која се јавува кај тековно вработените за унапредување и докажување, негативната страна кај ваквиот пристап е што вработените може да развијат лажно чувство дека на нив треба да им се додели хиерархиски повисоката позиција, пред некој надворешен кандидат, независно што тие не се компетентни за истата. На овој начин може да се јави револт и незадоволство.

Со интерното пополнување, со самото мигрирање на работникот на друга работна позиција, останува испразнета неговата предходна работна позиција. Тоа остава простор за повторување на процесот на регрутација сега од самиот почеток за испразнетото работно место. Недостатокот од внесување на свежи идеи од надворешен персонал исто така се вбројува во маани на овој тип на регрутација. Со самото тоа што организацијата на некој начин се “затвара” за нови лица и нови идеи таа со тек на време станува инертна и некокурентна.

3.1.1.1 Унапредување

Мигрирање на вработените од пониска во повисока работна позиција во организациската структура е познато како унапредување или усовршување.

Доколку систематското обучување и образование допринесува за индивидуален развој на знаења и способноста на вработените, тогаш унапредувањето во структурата и хиерархијата на звања претставува признавање за остварени домети. Меѓутоа, некој вид на „обезбедено“ напредување може да има неповолно дејство за вработените. Добрите потези овде многу значат, а промашувањата можат да бидат непоправливи како на ниво на индивидуата, така и во контекст на целото претпријатие.

Унапредувањето за самите вработени е атрактивно и посакувано од неколку причини. Со него се овозможува деловно докажување и созревање на поединецот.

Најчесто унапредувањето е награда за напорната работа и посветеноста на кадарот со што се развива чувството на признание и припадност во самата организација. Со самото тоа се зголемува трудољубивоста и напорната работа, поради очекувањата од признание и награда во форма на унапредување. Со самото искачување повисоко во хиерарјиската скала се зголемуваат и бенефициите и платата за извршената работа што само по себе е една од главните награди за трудот.

Можноста за унапредување во рамките на претпријатието настанува во следните случаи:

- Одење во пензија на претходен вработен;
- Измени во организациската структура,
- Отпуштање од претпријатието;

Случаевите на одење во пензија и измените во организациската структура, спаѓаат во категорија на предвидливи потреби, додека отпуштањето од претпријатието во поголем број на случаи е непредвидливо и со недоволно време за одговарачки припреми.

Отсуството на пракса на унапредување на сопствени кадрови, секако дестимулативно делува во поглед на развојната перспектива на кадрите. Од друга страна, затворањето во однос на прилив на кадри од страна, го лишува претпријатието од свежи нестеоротипни идеи, разбирања и води кон своевидна склеротизација.

Според тоа, пожелно е стратегиското определување на кадровската политика на унапредување да се комбинира на двете можности со внимателна проценка, кога и која од можностите треба да се применат.

3.1.1.2 Странично преместување

Мигрирањето на кадарот на работни места на исто хиерархиско ниво во организационата структура е познато како странично преместување. Најчесто ваквиот тип на миграција на вработените се случува при отварање на нови оддели,

ширење на веќе постоечки оддели или строго наменски кога дел од вработените специјално се обучуваат за друга работна позиција, со исти бенефиции и карактеристики како и предходната.

Страничното преместување се практикува најчесто кај работни позиции кои по самата природа на работата се повторувачки и монотони. Со преместувањето од еден оддел во друг, или од една машина на друга се постигнува раздвижување на работниот ден на поединецот со што се спречува чувството на досада. На ваков начин работникот се отргнува од монотонијата на секојдневието и со делигираните нови работни задачи му се скренува вниманието. Монотоните и повторувачките работни задачи заради својата природа може да предизвикаат мрзеливост на самиот вработен. Поради чувството “ тоа е лесно “ или “јас тоа го знам “ посветеноста на вработените се намалува и се зголемува бројот на грешки или повреди на работното место. Во секој случај ротирањето треба внимателно да се изведува за да се избегне моментот да еден ист вработен без потреба се обучува за повеќе работни задачи. Најчесто страничното преместување треба да се изврши на работни места кои што не бараат специфични обуки и тренинг и само со дополнителен фокус на внимание ќе може вработениот без проблем да ги извршува.

3.1.1.3 Отпуштање

Отпуштањето преставува доброволно или недоброволно прекинување на работниот однос, пропртено со раскинување на договорот за вработување. Завршувањето на работниот однос може да настане под многу услови и поради многу причини. Сумирано гледано, причините ги категоризираме како³⁹:

- Прекинување на работниот однос од страна на работникот. Овој тип на отпуштања се иницирани од страна на самиот работник поради незадоволство од работната организација, неможност за исполнување на работните обврски или преминување во друга организација.

³⁹ Managing Termination of Employment, Joydeep Hor and Louse Keats, Labor laws and legislations - Austarlia 2010

- Прекинување на работниот однос од страна на работодавачот. Отпуштањето од страна на работодавачот е последица на незадоволство на начинот на извршување на обврските, круцијални грешки предизвикани од страна на работникот, непочитување на работниот процес и работниот ред во организацијата.
- Прекинување на работниот однос како резултат на други околности. Во други околности може да се вбројат достигнување на старосна граница за пензионирање на вработениот, прекин на работниот однос поради деловни причини-престанување на потребата од одредени вработени, стечај или ликвидација на претпријатието, смрт на работодавачот или работникот и сично.

Процесот на отпуштање во самата организација е проследен со дополнителни и најчесто непредвидени трошоци за работодавачот. Со пензионирањето се губи најчесто квалитетен кадар кој долго време бил вклучен во работниот процес и допринесувал за успешноста на организацијата. Со пензионирањето се наметнуваат трошоци за обуки и тренинзи на кадарот со кој што треба истото да се пополни. Отпуштањето е проследено и со дополнително исплаќање на хонорари на отпуштените работници во висина од најмалку 1 месечна плата и повеќе, во зависност од времетраењето на работниот однос и сложеноста на работното работно место. Отпуштањата поради нарушувањето на работниот ред и дисциплина најчесто е проследено и со направена штета во работниот процес кој што работодавачот мора да ја надомести.

Кај било кој вид на отпуштање се наметнува трошокот за повторна регрутација за испразнетото работно место и се губи драгоцено време до завршување на целиот процес.

Од друга страна со отпуштањето организацијата се ослободува од непродуктивниот кадар кој што може да го кочи целиот работен процес⁴⁰. Со ослободување и пополнување на тие работни места може да се внесе нов надворешен кадар кој што понекогаш е мошне значаен за добивање на нови идеи

⁴⁰ The practical guide for personnel managers, Peter Chandler, UK 2003

и нови методи кој што може да ја раздвижат целата организација нанапред. Отпуштањето како начин на казна и санкционирање на непродуктивните му праќа порака и на преостанатиот кадар за следење и почитување на работниот ред и дисциплина.

3.1.2 Надворешно регрутирање

Од причина што интерното регрутирање е ограничено на тековно вработениот кадар во организацијата, најчесто при пополнување на испразнето работно место се користи екстерното односно надворешното регрутирање. Најкратко и најпрецизно надворешното регрутирање е дефинирано како пополнување односно регрутација на кандидати надвор од работната организација⁴¹.

Најголема предност при прибавувањето на кадар од екстерниот пазар на труд е големиот избор на кандидати. Често може да се најде кадар кој што веќе е обучен за специјализираното работно место во некоја друга организација, на таков начин при превземањето се заштедува за обуки и тренинзи кои што би биле неопходни при унапреување или преместување на тековно вработен. Друга многу занчајна предност е и воведувањето на нови идеи и способности во организацијата. Со влез на нов кадар во организацијата се внесуваат и нови и свежи идеи кои што тој кадар ги носи со себе и се избегнува монотонијата која што најчесто владее во затворените организации. Новиот кадар најчесто го покажува својот максимум при почетокот на работниот однос со цел да се докаже кај раководството, што може да биде од голема предност за работниот процес.

Покрај придобивките, и овој начин на регрутацији може да има свои негативности. Најчесто тие се поврзани со прифаќањето на нововработениот од страна на постоечкиот кадар и периодот на адаптација и социјализација на нововработените. Истотака, за разлика од внатрешното, надворешното регрутирање е повразано и со поголеми трошоци.

⁴¹ Textbook for human resources practitioners, MA Pieters, Madrid 1996

Екстерното регрутирање може да се изведе на повеќе начини во зависност од стратегијата на компанијата, а како најчесто користени се набројуваат:

- Огласување
- Регрутирање во универзитетите од новодимпомираните студенти
- Агенции за вработување
- Самопријавени кандидати

3.1.2.1 Огласување

Огласувањето е вид на комуникација чија цел е информирање, известување на потенцијалните кандидати за работа за видот и работата која ја нуди работодавачот. Рекламите како вид на огласување содржат факти, информации и уверливи пораки за тоа каква работа се нуди на пазарот. Денес за огласување се користат масовните медиуми како што се: радио, телевизија, филмови, магазини, весници, интернет, плакати па дури и видео игри. Разни реклами во Македонија и надвор од неа можеме да ги најдеме на превозните средства (автобуси, автомобили).

Огласувањето е еден од најчестите методи на надворешно регрутирање. Во самиот оглас кој што го креираат работодавачите треба да се содржат сите информации кои што им се потребни на потенцијалните кандидати. За огласувањето да биде успешно огласот за работа треба внимателно да се состави, и во себе да ги сорджи токму вистинските податоци, од типот на потребните квалификации, работното место, работното време, висината на платата и други евентуални бенефиции, како начинот на кој што заинтересираните кандидати може да аплицираат. Премногу општо соопштување т.е. огласување за работно место може процесот за регрутација да го направи прилично поскап, од причина што може да аплицираат кандидати кои што не се компетентни за работното место. Интервјуирање на сите тие кандидати чини пари и време на одделот за човечки ресурси. Од друга страна пак, доколку во огласот се бараат работни карактеристики и експертизи кои што се преспецифицирани, можно е самиот оглас да не даде одзив на потребниот број на кандидати.

Колку огласот ќе биде успешен зависи од повеќе фактори како што се името/брендот на компанијата, постајбата на пазарот на труд и сложеноста на работното место⁴². Реномирани компании добиваат поголем одзив на огласите за вработување поради нивното познато име и познатата работна атмосфера која што ја нудат. Постајбата на пазарот на трудот зависи од стапката на невработеноста односно вработеноста на населението. Во земјите со повисока стапка на невработеност, поради големиот број на невработени лица огласите најчесто добиваат масовен одзив. За работните позиции за кои што е потребно специфично образование, работно искуство и специфични способности, најчесто има помал број на пријавени кандидати кои што ги исполнуваат зададените услови, за разлика од позиции на пониско хиерархиско ниво.

Огласот за испразнето работно место е првиот начин на информирање за тоа кое и какво работно место. Содржината на огласот треба да дава точни податоци за тоа што се бара и доволно податоци за да се заинтересираат потенцијалните вработени, но не и да биде оптоварен со непотребни содржини кои само би ги збуниле барателите на работа. Успешноста на огласувањето лежи во заинтересираноста на кандидатите. За да се постигне суштината на огласот битно е да се исполни AIDA начелото⁴³.

- Внимание (Attention)
- Интерес (Interest)
- Желба (Desire)
- Акција (Action)

Тоа значи дека добро составен и дизајниран оглас треба да го привлече вниманието на кандидатите кои што имаме потреба да ги вработиме, да предизвика интерес кај самите кандидати. Со читање на огласот кај нив да се роди желба да работат во таа компанија односно на тоа работно место. Желбата ќе ги покрене на акција да аплицираат за работното место.

⁴² Human resources and personnel management , K. Aswathappa, Bangalore university 2007

⁴³ www.mojtim.com

Според ова со составувањето на огласите треба да се внимава тие да не бидат премногу дизајнирани, или премногу расплинати во на пример податоци за фирамта или некои други делови од огласот кои се не толку битни за читателите.

Со сите тие податоци може да се одвлече вниманието на работодавателите од вистинската содржина која што е клучна, како потребните квалификации, потребното искуство, работните задачи, и на тој начин да се изгуби желбата за конкретната работна позиција.

3.1.2.2 Интервјуирање во универзитети

Интервјуто претставува предиктатор кој најчесто се користи за селекцијата на пријавени кандидати, обично е најважен дел на процесот на селекција. Интервјуто во универзитетите е насочено кон предвидување на однесувањето, отколку ставовите или вештините, и не е добро средство за мерење на когнитивните способности или особини, кои можат да се покажат во подолг временски период како што се трпение, истрајност, упорност, однесување, самостојност и слично. Се смета дека интервјуто е најдобар тест за соочување на социјалните вештини, кои е тешко да се воочат со други тестови како што се: комуникативност, пријатност, убедливост, општо држење и изглед.

Универзитетите се добар избор на потенцијален кадар, со самото тоа што овде се пронаоѓаат лица со високо образование спремни за работа. Со добра теоретска подготвеност на овие лица најчесто им недостасува искуство и пракса. За таа цел големите компании најчесто подготвуваат програми за стипендии или волантерска работа со што и практично го усовршуваат овој потенцијален кадар. Практикантската работа или волантерската работа најисплатлива е кај стручните образованија кои што дефицитарни на пазарот на труд. Бидејќи овој кадар тешко се наоѓа од слободниот пазар на труд, компаниите ги привлекуваат ваквите студенти, нудејќи им стипендирање на дел од образованието на најдобрите кандидати и нудејќи им волантеска работа за време на летниот период, со надеж да ги задржат овие кадри по дипломирањето.

3.1.2.3 Агенции за вработување

Агенциите за вработување претставуваат посредници помеѓу работодавачите и новите вработени, односно се работи за посредник преку кој се пријавуваат кадрите со своите способности и агенцијата посредува помеѓу нив и работодавачите во врска со примањето на работа. Се работи за хиерархиска структура на потребни кадри за различни работни места, со сопствени квалификации и работодавачот не оди директно кон новите вработени, туку едноставно самата агенција му ги испраќа доколку таму се докажало дека новите вработени ги поседуваат потребните способности и вештини за работа на дотичното работно место.

Агенциите за привремени вработување се најчесто аутсорсинг партнери на компаниите кои што имаат потреба од кадар кој што е од повремен или сезонски карактер. Не ретко и техничкиот персонал или помошниот персонал се обезбедува преку ваков тип на агенции, со што се олеснува работата на одделението за човечки ресурси, и се овозможуваа тие својот фокус да го насочат кон стручниот кадар.

3.1.2.4 Препораки од вработени и самопријавени кадри

Препораки од вработени претставуваат претходни докажани знаења и вештини на новите вработени кои им ги дале претходните работодавачи, со кои тие тврдат дека новите вработени ги поседуваат потребните квалификации за работа на определено место. Веќе вработениот кадар во една организација може да биде добар извор на потенцијален кадар, предлагајќи нивни блиски или познати особи за одредено работно место. Тековните вработени се добро запознаени со организацијата, нејзините барања и потреби и може да бидат добра маркетинг алатка за истакнување т.е. пофалување на организацијата. Од друга страна тие ги познаваат лицата кои што би ги предложиле за работното место, ги знаат нивните карактеристики и дали одговараат за слободното работно место кое што се нуди.

Најчесто во големите компании, не исклучувајќи ги и помалите успешни компании, во текот на целата година се пријавуваат лица заинтересирани за

работа, праќајќи ги нивните CV-ја во Одделението за човечки ресурси. Пријавите на заинтересирани потенцијални работници и во периодите кога компанијата нема објавено активен оглас односно кога не вработува, се чуваат во Одделението за човечки ресурси одреден период, најчесто 1 година. Во периодот на вработувања, доставените CV-ја, добро селектирани и обработени, можат да претставуваат добар извор на потенцијални кандидати. Слабата страна на овој вид на пополнување е тоа што одредени апликации може да бидат веќе застарени, или апликантите во меѓувреме да се веќе вработени.

3.2. Реалистичен увид во работата , како клуч за успешно регрутирање

Како дел од доброто привлекување и планирање на човечките ресурси е таканаречениот реален увид во работата и работните места. Во целиот процес на привлекување на човечки ресурси вниманието треба да се насочи кон реално и вистинито прикажување на потребите на самата организација, реално обмислување на огласите за работното место и искреност во барањата и можностите за работното место на самото интервјуирање. Секоја погрешно представена работна позиција дали во делот на огласувањето или во делот на самото интервјуирање, може да допринесе за грешка во привлекувањето и да го зголеми трошокот за регрутирање. Имено доколку во огласот за работното место се насочи работобарателот да мисли дека работата е динамична и интересна, а истата реално е монотона и повторувачка, најпрвин ќе се пријават голем број на кандидати кои што не би се пронашле на тоа работно место, а по вработувањето ќе бидат незадоволни и истите ќе ја напуштат организацијата. Ова допринесува за повторување на процесот на регрутирање и непредвидени трошоци. Од таа причина, менаџерот треба реално да ја постави сликата за работното место и работните обврски со цел лицата кои што ќе се вработат долгорочно и да се задржат во организацијата.

Четврта глава

4. Почитување на законските рамки при привлекувањето на човечки ресурси со осврт на Република Македонија

Со самото тоа што вработувањето е проследено со склучување на Договор за вработување, целиот процес е регулиран со законски одредби, прописи и правила. Законската рамка има за цел да овозможи редослед на активности кои што ќе обезбедат еднакви можности за сите, односно еднаков третман без дискриминација од чинот на самото огласување на работно место се до моментот на склучувањето на договорот за работа, односно до моментот на престанок на работниот однос.

Правото на работа преставува едно од фундаменталните човечки права загарантирано со Уставот како највисок правен акт во Република Македонија. Според Уставот сите граѓани на Р. Македонија се еднакви во слободите и правата независно од полот, расата, бојата на кожата, верската и политичката определба, националното и социјалното потекло, имотната и општествената положба. Секому, под секакви услови, му е достапно секое работно место⁴⁴. Секој има право на работа, на слободен избор при вработувањето, на заштита при работењето, соодветна заработувачка.

Социјалната заштита и правата од работниот однос се под ресорот на Министерството за труд и социјална политика и се регулирани со Законот за работни односи, колективните договори и бројни акти и правилници кои по својата ратификација го сочинуваат домашното законодавство. Правото од областа на трудот го регулира вработувањето почнувајќи од процесот на планирање и привлекување на човечки ресурси, се со цел изоставување на дискриминација почнувајќи од огласот за вработување, преку спроведување на интервјуата за работа, се до процесот на селекција и избор. Целиот сплет на пропишани законски

⁴⁴Член 32 од Устав на РМ 17.11.1991

акти има за цел да обезбеди заштита на потенцијалните работници од една страна како и заштита на работодавачите од друга страна.

4.1. Еднакви можности за вработување

Еднаквоста и заштитата од дискриминација која што ја гарантира Уставот и Меѓународната декларација за човечки права секако се однесува и на еднакви права и можности при вработувањето.

Потребата од работници работодавачот ја обезбедува преку објавување на јавен оглас или со посредување на службата овластена за посредување, односно преку агенција за посредување при вработување. Доколку се работи за обезбедување на работници во јавниот сектор тогаш огласот за вработување мора да биде прикажан во два дневни весници. Во реоните каде што повеќе од 20% од населението зборува некој од јазиците на малцинствата, поради еднаков третман на целото население огласот мора да биде издаден и во некои од весниците кои што се издаваат на конкретниот јазик.

Кога за огласувањето на слободните работни места се користи јавно гласило, работодавачот е должен во самиот оглас да ги наведе условите кои што се бараат за конкретното работно место, рокот за пријавување како и рокот за избор на кандидатот. Рокот за пријава на кандидати не смее да биде пократок од 5 работни дена, додека рокот за избор на кандидатот се движи од 45 до 120 дена во зависност од бројот на пријавени кандидати. За целото времетраење на огласот работодавачот не смее да објавува друг оглас за истото работно место. Огласот треба на потенцијалните кандидати треба да им обезбеди сознанија за висината на платата, работното време и посебните овластувања, особено, доколку работното место ги има⁴⁵.

Во самата содржина на огласот се забранува било каква содржина која би се однесувала на полова, верска, етничка, старосна, телесна или било каква друга

⁴⁵Закон за работни односи Службен весник на РМ бр.54 од 2013

дискриминација. Посебно се става акцент на еднаквиот третман на мажите и жените во процесот

Со ова се овозможува сите потенцијални кандидати кои што исполнуваат услов во врска со специфичните образовни или работни квалификации да конкурираат за слободното работно место.

Еднаквиот третман на работоспособното население има голема придобивка и за работодавачите покрај работниците. На објавениот оглас за слободно работно место кој е ослободен од полово ограничување, возраст, верска припадност, итн, се пријавуваат повеќе кандидати кои што исполнуваат услови. Кога бројот на кандидати е поголем веројатноста да се најде вистинскиот работник е секако поголема.

Правото на еднаквост, или уште како што можеме да кажеме обврската за еднаквост придонесува да се искоренат стереотипите кои за жал сеуште се присутни во нашето општество. Ставот дека одредено работно место е само за жени или само за мажи полека се напушта. Се почест е примерот за жени кои што се истакнале на раководни и менаџерски функции, работни места кои во минатото им се доверувале само на мажите.

Во 1964 во Америка како дел од Актот за цивилни права е формирана комисија за еднакви можности при вработувањето или ЕЕОС⁴⁶. Оваа комисија има за цел да овозможи правилно спроведување на правната регулатива против дискриминација при вработувањето и регрутирањето. Дискриминациите против кои се бори се во врска со расата, бојата на кожа, полот (вклучувајќи и бременост кај жените), религијата, националноста, возраста (за лица под 40 години), способноста и генетиката. За прв пат комисијата како проблем ја посочува и дискриминацијата против лицата кои што се жалат дека биле жртва на дискриминација, се дискриминационо загрозувани или учествуваат во правна тужба против дискриминација. Комисијата за еднакви можности при вработувањето ги покрива сите фирми во приватна сопственост со повеќе од 15 вработени (не и мали семејни

⁴⁶Анг. Equal Employment Opportunity Commission

бизниси), државните установи и Агенциите за вработување. Главна цел е, по направена пријава, да ја истражи ситуацијата, да посочи на направена грешка и во случај кога нема подобрувања да покрене правна разрешница. Покрај контролната функција, Комисијата за еднакви можности при вработувањето има за цел да ја спречи дискриминацијата пред да се случи⁴⁷. Ова се постигнува со спроведување на обуки и семинари отворени за сите заинтересирани субјекти со цел информирање и давање насоки за правилно спроведување на регрутирањето.

Во Република Македонија надлежноста за предметите на дискриминација ја имаат државниот инспекторат за труд, како орган во својство на правно лице кој што работи во составот на Министерството за труд и социјална политика. Подетално за прашањата поврзани со еднаквите можности е формиран сектор во чиј што склоп работат две одделенија, Одделение за родова рамноправност и Одделение за превенција и заштита од секаков вид на дискриминација⁴⁸. Покрај контролна овие две одделенија имаат и советодавна функција поврзана со антидискриминација.

4.2. Работен однос

Засновањето на работниот однос значи завршување на постапката на регрутација и селекција и избор на најадекватниот кандидат за огласеното работно место и потпишување на договор за работа. Со договорот се регулираат правата и обврските на двете договорени страни и со самото потпишување и двете страни се обврзуваат истите да ги почитуваат.

Правата и обврските на работникот и работодавачот се пропишани со Законот за работни односи и Колективен договор. Покрај овие два Закони кои важат за сите деловни субјекти, постојат и правилници кои што важат само за институциите кои што ги имаат донесено.

Договорот за засновање на работен однос е пишан документ со кој што практично отпочнува работниот однос на секој еден поединец. Согласно со Законот

⁴⁷ <http://www.eeoc.gov/>

⁴⁸ <http://www.mtsp.gov.mk/>

за работни односи на Република Македонија, во овој договор се содржани битни елементи од информативен карактер за двете страни како што се податоци за двете договорени страни, датум на стапување во работен однос, работно место за кое што се склучува договорот, податоци за работното време и местото на вршење на работата, правото на одмор, основната бруто плата и други надоместоци кои што му следат на работникот, условите за работа и други информации пропишани со општи акти кај работодавачот⁴⁹. Доколку во договорот за вработување се наведени помали права за работникот од оние кои што ги пропишува Законот за работни и колективниот договор, тогаш самиот договор се смета за ништовен и неважечки.

Работниот однос по времетраење на периодот за кој што се склучува може да биде на определено и неопределено работно време. Работниот однос на определено работно време е склучен за период кој што е однапред познат и во договорот се наведени и датумот на почеток и датумот на престанок на работниот однос. Кај работниот однос на неопределено време, договорот го содржи само датумот на почеток.

Според работното време, работниот однос може да биде на полно или на скратено работно време. Како полно работно време се смета работен однос заснован на 40 часа неделно, односно 8 часа дневно. Секое работно време помало од споменатото се смета за скратено работно време. Согласно закон покрај максималниот број на работни часа од 40 работни часа неделно, еден работник може по сопствено барање да го дополни работното време со дополнителни најмногу 10 часа недено.

4.3. Здравје и безбедност при работа

Правото на здравје и правото на безбедност на работното место се универзални човекови и работни права. Безбедноста и здравјето на работното место е мултидисциплинарно подрачје, како склоп на техника, физика, хемија и

⁴⁹Закон за работни односи Службен весник на Рм 54/13

медицина⁵⁰. Заштитата при работа, односно здравјето и безбедноста на работа како збир на мерки, норматви и стандарди се пропишани и уредени со Закон за безбедност и здравје при работа. Тие важат за секој вработен, за секој работен процес без разлика на сложеноста на работното место.

Прописите за безбедноста и здравје при работа прв пат се поставени од страна на Европската Рамковна Директива 89/391/ЕЕС⁵¹. Овде за прв пат се поставени минимум стандардите за превенција на ризиците при работа односно превенција за небезбедни услови за работа. Оваа Рамковна директива се применува во сите сектори, јавни и приватни и со оглед на тоа што ги дава минималните стандарди секој работодавач може да воведе поригорозни одредби за заштита на своите вработени доколку смета дека за тоа има потреба.

Безбедноста и здравјето при работа ги опфаќа социјалната, менталната и физичката благосостојба на работниците, односно целата личност⁵². Тоа значи дека овде не се работи само за избегнување на несреќи при работа и професионални заболувања, туку склоп на превземени акции за идентификување на нивните причини, и спроведување на соодветни превентивни контролни мерки.

За да се постигне ова неопходна е интеракција на повеќе научни дисциплини како медицина на трудот јавното здравство, индустрискиот инженеринг, ергономија, хемија и психологија.

Обезбедување на безбедни и здрави услови за работа се обврска на работодавачот. Работникот има обврска поставените услови да ги почитува и да се придржува кон поставените стандарди за безбедност и здравје за да би се спречило повреда или загрозување на работниот процес.

Како основни концепти со кои што се заснива Безбедноста и здравјето при работа се⁵³:

⁵⁰Закон за безбедност и здравје при работа Службен весник на РМ 53/13

⁵¹EC – European Council, 'Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (Framework Directive)', Official Journal L 183, 29/06/1989, 1989, pp. 0001-0008

⁵²International Labour Organization, Introduction to Occupational Health and Safety

⁵³<https://oshwiki.eu/wiki>

1. *Опасноста*, т.е. се што е присутно на работно место и има потенцијал да предизвика повреда, несреќа или професионално заболување;
2. *Ризикот*, т.е. комбинација на веројатности за појава на опасен настан;
3. *Проценка на ризик*, т.е. системско испитување на сите аспекти односно причините за настанување на штети, можноста за отклонување на тие причини и заштитните и корективните мерки кои што треба да се превземат за отклонување на причините;
4. *Безбедноста*, т.е. сигурноста да се биде ослободен од штета или ризик. Во пракса ваква состојба до крајност не може да се постигне затоа треба да се тежнее за намалување на ризиците до прифатливо ниво;
5. Здравје –не само отсуство на болести и изнемоштеност. Овде треба да се вклучени и психичките елементи кои се директно поврзани со работата;
6. *Професионална болест*, т.е. болест која се појавува и развива како резултат на изложеноста на работникот на одредени ризични фактори (физички, хемиски и биолошки агенси);
7. *Несреќа при работа*, како непредвиден настан кој што доведува до повреда на работникот;
8. *Превенција* т.е. мерки кои што треба да се превземат за да се доведе безбедноста и здравјето на работниците до прифатливо ниво.

Управувањето со безбедноста на работното место како основен концепт ја има превенцијата. Целта на секоја работна организација е да се избегнат повредите и штетите кои што може да се предизвикани од работниот процес или природата на работата. За таа цел се прави план за безбедност и здравје при работа, и за истиот тој план ги информира и доколку е потребно врши обука на работниците. Во планот треба да се вклучени процената на ризици на работно место, избегнување и справување со тие ризици, прилагодување на секој

вработен кон работниот процес, избор на заштитна опрема за работниците, обука и план за информирање како и заштита од пожар евакуација и спасување⁵⁴

На секоја превземена мерка која што се спроведува за обезбедување на безбедност на работно место треба да се гледа како на инвестиција, а не како на трошок. Работодавачите треба да се свесни дека трошоците од повредите при работа причинуваат трошоци за фирмата кои што не се предвидени и често може да имаат големо негативно влијание врз целокупниот работен процес. Трошоците може да бидат директни и индиректни (Табела 1).

Табела1:Директни и индиректни трошоци при повреда на работно место⁵⁵

Table 1:Direct and indirect costs for injuries at the workplace

	<i>Трошоци за работникот</i>	<i>Трошоци за работодавачот</i>
<i>Директни трошоци</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Болка од повреда и ментално страдање 2. Загуба на приходи 3. Можност за загуба на работа или работоспособност 4. Трошоци за здравствена грижа 5. Радикални животни промени 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Осигурителна премија за осигурување 7. Исплата на плати при прекин на работен процес 8. Трошоци за регрутација, селекција при замена на повреден работник 9. Трошоци за обука и прилагодување на новите работници
<i>Индиректни трошоци</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Човечко страдање на семејството на повредениот работник 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Неатрактивност за вработување во фирми со висок процент на повреди на работно место

⁵⁴Закон за безбедност и здравје при работа Службен весник на РМ 53/13

⁵⁵EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work, Preventing accidents at work, 2001

Често пати индиректните трошоци работодавачот може повеќе да го чинат, **тоа е** таканаречена теорија на санта мраз. При константни повреди на работно место и небезбедни услови за работа, често фирмата станува неконкурентна и неатрактивна за квалификуваните кадри. Од друга стана овде се и казнените одредби кои што ги пропишува Законот за безбедност и здравје при работа за работодавачите кои што нема да го спроведат законот во целост.

4.4. Превенција од мобинг на работно место

Вознемирување на работното место или популарно наречено мобинг подразбира *психичко* и *полово* вознемирување на работно место. Под *психичко вознемирување* се подразбира секое негативно однесување од поединец или група кое се повторува континуирано и систематски и предизвикува повреда на достоинството, интегритетот, честа и угледот на вработениот, предизвикува страв, создава непријатност, пониженост и може да доведе до повреда на физичкото и менталното здравје на работникот, компромитирање на професионалната иднина и напуштање на работното место.

Полово вознемирување е вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер, кое допринесува за повредана достоинството на кандидатот за вработување или вработениот, предизвикува страв, непријатност и пониженост⁵⁶.

Прв терминот мобинг го поставува д-р Хајнц Леман⁵⁷, шветски психолог од Германско потекло. Тој овој социјален и општествен проблем за прв пат го формулира и дијагностицира во 80-те години на минатиот век. Преку низа на законски регулативи за заштита како на физичкото така и на менталното здравје на работникот Шветска, Финска и Норвешка ги подржале правата на работниците и го зеле во предвид феноменот кој што го истакнал д-р Леман. И денес овие скандинавски земји се водечки во поглед на заштита од мобинг.

⁵⁶Закон за заштита од вознемирување на работно место, Службен весник на РМ 79/2013

⁵⁷ Heinz Leymann 1932-1999

Законот за заштита од вознемирување на работно место во Република Македонија за прв пат е донесен во 2013 година, што не значи дека предходно не постоело вознемирување или ситуации во кои можеме да препознаеме мобинг. Со самото донесување на законот само се регулираше правно целиот проблем за кој што предходно долго се разговарало. И денес голем број на луѓе не се свесни дека се мобирани и им треба подолго време да сфатат дека се подложени на целосно неправеден однос на работното место. Од друга страна не секој стрес предизвикан од работното место е мобинг. За да се направи целосна дистинкција на тоа дали постои мобинг или не, потребно е да се научат и препознаат обележјата на мобингот.

За да се препознае мобингот, во конкретна ситуација, потребно е да има елементи на психичко вознемирување во смисла на повреда на достоинството на личноста, односно понижување, омаловажување и навреди, да постои нарушување на психофизичкото здравје на личноста кое предходно не постоело (или ако постоело истото значително се зголемило), и да се направи разлика помеѓу хиперсензибилни лица или лица со други психички сензации кои независно од работата се природно склони на депресија, лесно се навредуваат и се плачливи. Исто така битен елемент кај психичкото вознемирување е и континуираноста во целата постапка. Мобинг препознаваме кај вознемирувања кои што се повторуваат постојано, и неколку пати во текот на неделата и целото тоа трае најмалку 6 месеци. Како учесници во целиот процес се наведуваат моберот т.е. вршетелот на мобингот, жртвата на мобинг и посматрачите кои најчесто се дефинираат како група за поддршка заради пасивното однесување.

Во однос на тоа кој е вршетелот на вознемирувањето, односно моберот можат да се препознаат повеќе видови на мобинг⁵⁸:

Хоризонтален мобинг е мобинг кој се одвива помеѓу вработени од исто хиерархисо скапило, каде поединец или група на вработени психички вознемируваат друго лице најчесто заради завист и љубомора

⁵⁸ <http://www.pravdiko.mk/>

Вертикален мобинг е мобинг кој се одвива хиерархиски одозгора надолу, кога претпоставениот малтретира еден или група на работници и хиерархиски одоздола нагоре, кога група на работници малтретираат претпоставен,

Стратешки мобинг е мобинг кој се среќава кај институции кои што се во фаза на структурни или технолошки промени, па претпоставениот психички злоставува поединци или група на работници се со цел сами да си заминат од работното место без притоа да треба да им се исплаќа отпремнина или друг вид на надомест.

Од досегашните искуства постојат неколку начини за извршување на мобингот⁵⁹:

- *Оспорување на правото и можноста за соодветна комуникација.* Моберот на жртвата и го попречува правото за вербална или невербална комуникација, се прекинува во обидот за искажување на мислења, и се обраќа со висок тон и понижувачки гестикулации,
- *Попречување на социјалните односи на работното место.* Жртвата се изолира, се избегнува, не се вклучува во заеднички состаноци и неформални дружења,
- *Напад врз авторитетот и угледот.* Се измислуваат и шират невинности за жртвата, се исмева и озборува нејзиниот приватен живот.
- *Напад врз квалитетот и квантитетот на извршување на работните обврски.* На жртвата и се приговара за квалитетот на работата, и се доверуваат преобемни работни задачи со кратки рокови, и се одзема приборот за работа.
- *Напад врз здравјето.* Жртвата се изложува на ризични работи без соодветна заштита, и се упатуваат закани, и се скратува правото на одмор и паузи.

⁵⁹Мобинг психички притисок на работното место, Скопје 2009, Сојуз на Синдикати на Македонија

Со оглед на комплексноста на личноста на човекот, проблемите кои настануваат како резултат на мобингот мора да се разгледуваат од повеќе аспекти. Повредата на достоинството на личноста кои што го предизвикува целиот процес придонесува реакција психички и здравствени проблеми кај работникот кои што значително се одразуваат на работното место и социјалната средина во која што тој живее. Најчесто симптомите на мобингот се класифицираат во четири основни категории како Физички и физиолошки, психички, бихевиорални и организациски.

Превенцијата од мобингот започнува со процесот на информирање. Со формирање на различни работилници, предавања и семинари од областа на заштитата на правата на работниците од секаков вид на дискриминација, вклучувајќи го и мобингот, на работникот треба јасно да му се стави до знаење кои се неговите права и кои видови на однесување не треба да ги толерира. Причината поради која психичкото и сексуалното злоупотребување на работниците зема се поголем замав е токму моментот на неинформираност, стравот од губење на работното место и нерешителноста на самите работници. Факт е дека ниту еден проблем не може да се реши со премолчување и затскривање. Од таа причина на работниците треба да им се овозможи непречена комуникација и можност за изнесување на своите проблеми, било тоа да е директно кај претпоставените или во соодветна служба за човечки ресурси, или во синдикалната заедница. Со самото затскривање на мобингот покрај работникот губи целата организација со намалена продуктивност, зголемин несреќи на работно место и одлив на квалитетен кадар. Од таа причина организациите треба да го решаваат проблемот со мобингот, односно превентивно да постауваат против негова појава со воведување на кодекс на однесување, непречена комуникација и казнување и санкционирање на лица кои што се однесуваат како мобери.

Табела 2: Симптоми на мобирана личност⁶⁰

Table 2: Symptoms of mobing

<i>Физички и физиолошки симптоми</i> (нарушување на здравјето)	<ul style="list-style-type: none"> -Вкочанетост и стаписаност -Зголемување на нивото на холестерол -Покачување на крвниот притисок и тахикардија -Зголемување на шекерот во крвта -Болки во желудникот -Кожни осипи и црвенила - Тресење на раце -Несоница
<i>Психички симптоми</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Когниција <ul style="list-style-type: none"> неможност за помнење, расеаност, дефанзивност беспомошност намалена концентрација - Емоција <ul style="list-style-type: none"> Напнатост Анксиозност Страв Очај Чуство на вина Депресија Промена на расположение
<i>Бихевиорални и социјални симптоми</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Паничност -Плачење -Повлеченост -Алкохолизам -Злоупотреба на лекови -Неконтролирано пушење
<i>Организациски симптоми</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Често отсуство од работа -Доцнење -Чести повреди на работа -Намалена продуктивност

⁶⁰Мобинг психички притисок на работното место, ССМ, Скопје 2009

Во Република Македонија во 2013 е донесена законска регулатива за заштита и превенција од мобингот. Министерството за труд и социјална политика заедно со Сојуз на синдикати има отворено канцеларија за пријави и евидентирање на случаи кои што се дефинирани како мобинг и нуди во крајна линија правна помош на лица кои што се мобирани.

Во последно време, се поактуелни се и социјалните мрежи кои што со нивната раширеност нудат се повеќе информации за тоа како да се заштитиме или да пријавиме мобинг. Како пример Мобинг СТОП страница на социјалната мрежа facebook која што е регистрирана за бесплатна online едукација, подршка и помош на жртвите на мобинг⁶¹.

На ваков начин информираноста на работниците се зголемува, со што се надеваме дека ќе се намали и бројот на премолчени злоупотреби.Целото тоа ќе придонесе за поздрава и попродуктивна работна средина.

⁶¹ www.facebook.com/Мобинг-СТОП

Петта глава

5. Емпириско истражување

Привлекувањето на квалитетни човечки ресурси е почетната точка на менаџментот со човечки ресурси. За секој систем да биде продуктивен и ефективен, најважно е да се почне од здрава основа. Така и овде. За целиот процес на кадрирање да даде успешни резултати мора најпрвин привлекувањето да биде изведено квалитетно и правилно.

Привлекувањето на квалитетен кадар во една организација, е работа не само на менаџерот за човечки ресурси, туку и на секој линиски менаџер во организацијата. Сознанието за тоа што точно и треба на организацијата овозможува вниманието да се насочи во вистинската насока.

Поминувајќи низ периодот на транзиција, и сите други промени кои што се случуваа како на домашно така и на глобално ниво, оставија белег во сите сектори на работењето па и во менаџментот на човечки ресурси. Големата ставка на невработеност со која што се соочуваме не значи дека квалитетните кадри лесно се наоѓаат, а уште помалку дека лесно се задржуваат.

Колку менаџерати успеваат да ја завршат добро функцијата на привлекување на потребниот кадар покрај од надворените услови, зависи и од самите способности на менаџерот и неговите изразени менаџерски особини.

5.1. Методологија на емпириското истражување

5.1.1 Оправданост на емпириското истражување

Оправданоста на ова истражување ја препознаваме во потребата да увидиме дали менаџерите правилно постапуваат при привлекување на човечки ресурси. Општествената и научната оправданост на истражувањето е да се препознаат грешките кои што се прават во делот на привлекувањето на човечките ресурси и истите во иднина да можат да се разгледаат и корегираат.

Во поново време се чини дека се повеќе се става акцент на другите делови на менаџментот како мотивирањето или унапредувањето на човечките ресурси, со

што се става во сенка самата основа на целиот процес. Со ова истражување се согледува важноста на процесот на привлекување, преку вработувањето на вистинските луѓе во организацијата. Само организацијата кој на правилен начин го врши предвидувањето и привлекувањето на човечки ресурси, може да го добие вистинскиот кадар, кој што од друга страна е клучната алатка за постигнување на зацртаните цели.

5.1.2 Предмет на емпириското истражување

Од причина што успешноста на една организација зависи од кадарот кој што е вработен во нејзе, ја истакнуваме важноста на тоа тој кадар да се привлече во самата организација и во нејзе подолго да се задржи. Како во теоретското, така и во емпириското истражување, се фокусиравме на тоа како да се изврши привлекување на вистинските луѓе, како да се испланира и да се реализира целиот процес, за организацијата да ги добие своите најдобри резултати.

Процесот на планирање на човечките ресурси е успешен само доколку успешно се изведени сите составни делови преку анализа на работните места, запознавање на потребите кои што ги има работниот процес, запознавање на веќе постоечкиот кадар и потребите од нов.

5.1.3 Цели на емпириското истражување

Примарна цел на ова истражување е да се увиде значењето на процесот на планирање и привлекување на човечки ресурси и неговата клучна улога во остварување на конкурента преднос. Во насока на остварувањето на примарната цел, се пристапува кон неколку поединечни цели: научно-теоретски, практично-искуствени и општествено корисни.

Научно-теоретските цели се реализираат преку проучување на пишаната менаџмент литература од областа на привлекувањето на човечки ресурси, преку планирањето, регрутирањето и изборот на човечки ресурси, при што се опфатени неговите прашања и аспекти поврзани со тоа.

Во однос на практично искусствените цели се пристапува кон спроведување

на емпириско истражување за да се проучат и осознаат состојбите во поглед на прашањата кои се од интерес на ова истражување.

Општествените цели придонесуваат за остварување на општествена (научна и практична) корисност од истражувањето. Придобивка од истражување е воочување на правилниот начин на кој што треба да се изврши привлекувањето и негово константно унапредување преку отстранување на недостатоците и јакнење и усовршување на правилните дејствија.

5.2. Хипотетичка рамка

Несоодветното планирање и не правилно менаџирање на процесот на привлекување на човечки ресурси, не доволно придонесува за вработување на квалитетни кадри во организацијата.

5.3. Користени методи во емпириското истражување

Заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, на почетокот ќе се пристапи кон определување на целта на истражувањето, односно проблемот на истражување, врз основа на кој ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли. Имајќи ги во предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација и статистика.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на привлекувањето на човечките ресурси во организациите. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци. Анкетата како метод на

истражување, ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои ќе бидат поделени во неколку групи искази.

Иако како метод на истражување, анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетните прашалници се подготвени со соодветни и јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори пред да биде спроведено анкетирањето се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е спроведено на анонимен начин.

Истражувањето е изведено во неколку фази:

- 1) прибирање на податоци;
- 2) анализа и групирање на податоците;
- 3) компјутерска обработка на податоците;
- 4) табелирање;
- 5) графичко прикажување;
- 6) статистичка обработка;

Набљудувањето на испитаниците како квантитативен метод, ќе се спроведе врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Компарацијата како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

Собраните податоци, ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel.

5.4. Методологија на истражувањето

Однапред подготвените анкетни прашалници беа доставени во повеќе претпријатија на територијата на Република Македонија за да се утврди начинот на кој што менаџерите го применуваат привлекувањето и планирањето на човечките ресурси во нивното претпријатие. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со согледувањето на фактичката состојба на организациите во делот на привлекувањето на кадарот.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе го користиме χ^2 - тестот и едноставна криволинска корелација⁶² и коефициентот на контингенција (C).

5.4.1. χ^2 - тест

χ^2 - тестот, уште познат и како Пирсонов тест (Pearson) е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција.⁶³

Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во оние случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако може да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретски фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

⁶² Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191;

⁶³ Контингенција (лат. “contingentia”), случајност, неизвесност, можност, нештото да биде поинаку отколку што е

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување⁶⁴. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја помножиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкување на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на граничните вредности на χ^2 - тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05 односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

Каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05 (праг на значајност 0,05) изнесува 5,991.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5,991 тогаш констатираме дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.

⁶⁴ каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и вработените не се разликуваат, односно имаат слични искази т.е. исти размислувања.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 -тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу двете варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде:

χ^2 = пресметаната вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции;

Доколку добиениот коефициент е поблиску до 1, дотолку меѓузависноста на одговорите на испитаниците е појак, а доколку пак овој коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста на одговорите е послаба.

5.5. Резултати од истражувањето

Во согласност со обработката на податоците, овде, ќе бидат презентирани добиени резултатите од истражувањето, направените пресметки за χ^2 -тестот и толкување на добиените пресметки.

За испитувањето дали во организациите правилно се спроведува процесот на привлекување на кадри беа направени 120 анкетни прашалници од кои 30 за менаџери и 90 анкетни прашалници за вработени. Анкетните прашалници беа составени од 9 прашања и за секое прашање беа понудени по три идентични одговори: *да*, *не* и *незнам*. Од 120 дистрибуирани прашалници беа одговорени 113 од кои 30 од страна на менаџерите и 83 од страна на вработените. Истите тие се обработени и се предмет на ова истражување.

Првото понудено прашање беше идентично и за менаџерите и за вработените и гласи: Дали во вашата организација имате оддел за човечки ресурси и сметате дека добро функционира?

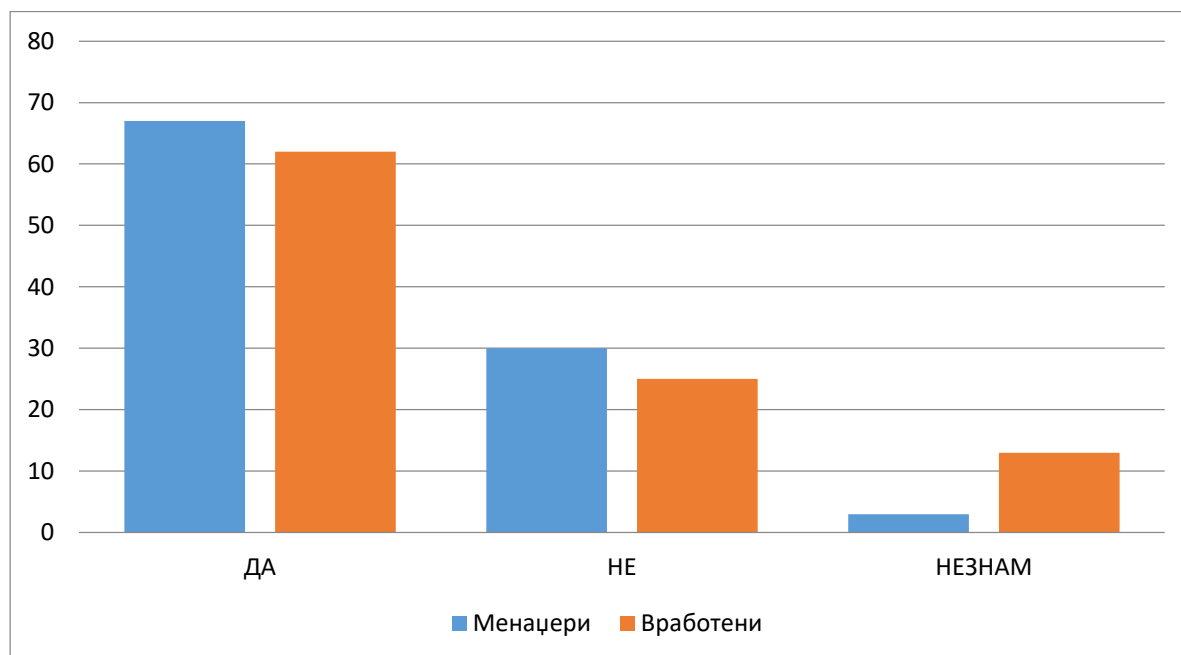
Добиените одговори се прикажани во табелата:

Табела 1:Искази на испитаници по прашање

Table 1. Statement of the respondents (examinees) to the question

Одговор	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
ДА	20	67%	51	62%	73
НЕ	9	30%	21	25%	30
НЕЗНАМ	1	3%	11	13%	10
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ за добиените резултати е следниот:



Слика 1. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 1.

Figure 1. Graphical presentation of the responses for the Question 1.

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

Табела 1.1. Пресметка на χ^2 -тестот по искази за прашање 1.

Table 1.1. Calculation of the χ^2 - questionnaire of the statements of respondents.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
67	65	3	6.25	0.097
62	65	-3	6.25	0.097
30	28	3	6.25	0.227
25	28	-3	6.25	0.227
3	8	-5	25.00	3.125
13	8	5	25.00	3.125
113	113			$\chi^2 = 6.898$

$$c = 0.183$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 6,898 што е поголема од табличната вредност на $\chi^2 = 5,991$, за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, значи се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат.

Бидејќи исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат, што можеме да заклучиме дека во повеќето испитувани организации мислењето на менаџерите и вработените за функционирањето на одделот за човечки ресурси се разликува. 67% од менаџерите и 62% од вработените се свесни за постоењето на одделот за човечки ресурси и сметаат дека тој добро функционира. 30% од менаџерите и 25% од вработените се изјасниле дека или во нивната компанија нема посебно специфициран оддел за човечки ресурси или дека постои но тој не си ја врши добро поставената улога. 13% од вработените не се запознаени со податокот дали има или не ваков оддел, од што може да заклучиме дека не се доволно информирани за структурната поставеност во компанијата.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,183, односно:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}} = \sqrt{\frac{6.90}{260.90}} = \sqrt{0.03334} = 0.183$$

Значи, коефициентот на контингенција ни покажува дека врската помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаба.

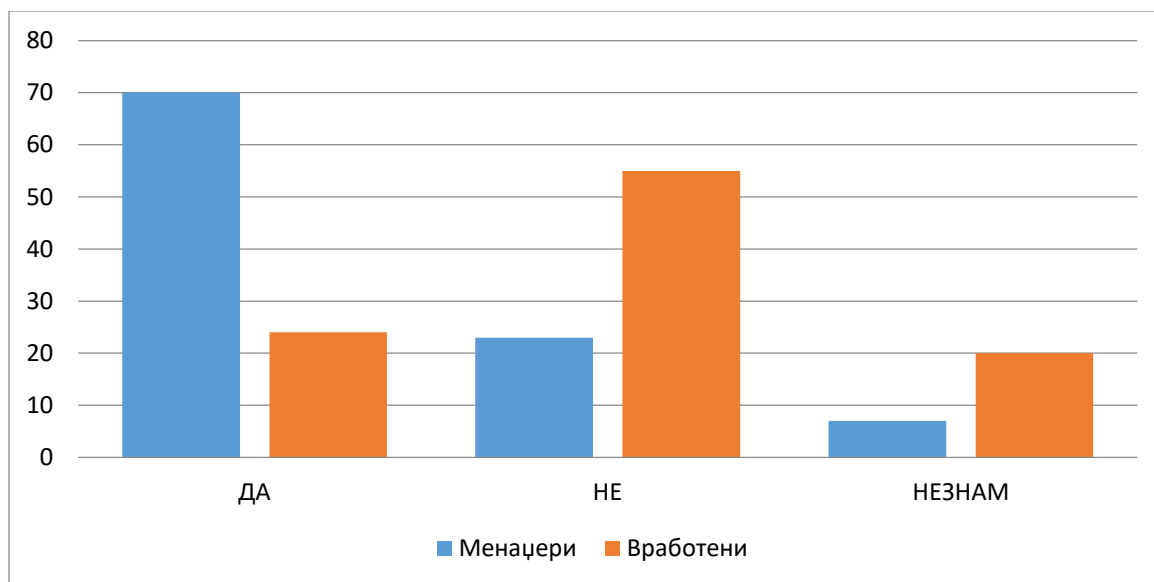
Второто прашање е исто и за менаџерите и за вработените и гласи: *Дали во Вашата организација се врши предвидување на потребите за кадар за долгорочен период?* Добиените резултати се сумирани во табелата:

Табела 2: Искизи на испитаници по прашање 2

Table 2. Statement of the respondents (examinees) to the question 2

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	21	70%	20	24%	41
Не	7	23%	46	55%	53
Не знам	2	7%	17	20%	19
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ би бил:



Слика 2. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 2.

Figure 2. Graphical presentation of the responses for the Question 2.

Пресметаната вредност за χ^2 е 17.242 што е поголема од табличната вредност вредност 5,991 (за праг на значајност 0,05 и два степени на слобода). И овде може да заклучиме дека одговорите помеѓу менаџерите и вработените не се истоветни, односно процентуално имаат поинакво мислење. Додека поголемиот дел од менаџментот смета дека предвидувањето го врши долгорочно, вработените според исказите имаат мислење дека предвидувањето за долгорочната потреба на кадар не се спроведува.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,419$ што го покажува дека меѓузависниот модалитет на испитаните варијабиле е умерен.

Третото поставено прашање од анкетата е приспособено за двете испитани страни, и гласеше: Дали сметате дека при привлекувањето на човечките ресурси менаџерот користи соодветни методи (субјективни и/или математички), а во прашалникот за вработените гласи:

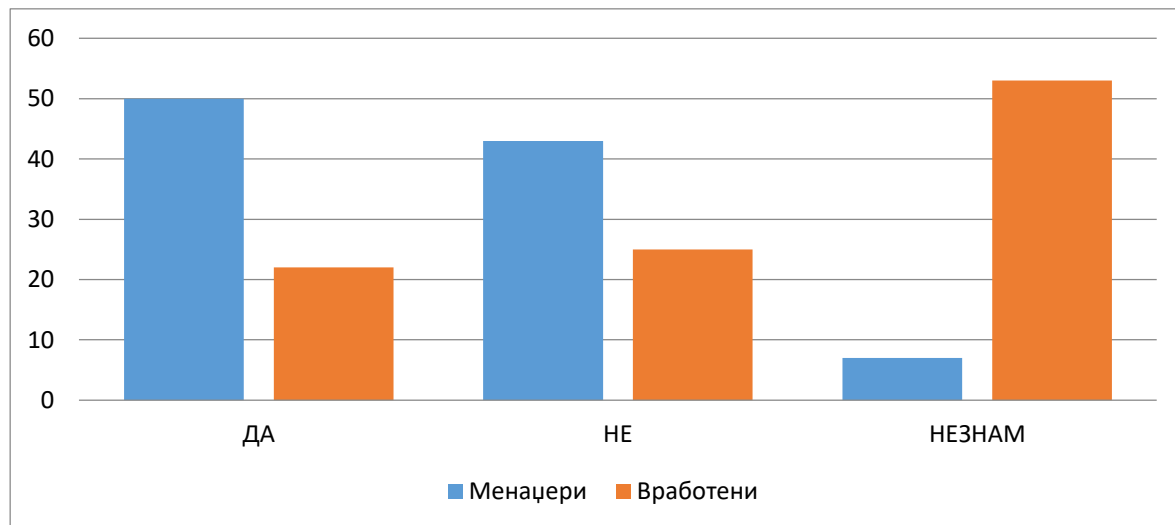
Добиените одговори сумирани во табелата изгледаат:

Табела 3: Искизи на испитаници по прашање 3

Table 3. Statement of the respondents (examinees) to the question 3

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	15	50%	18	22%	33
Не	13	43%	21	25%	34
Не знам	2	7%	44	53%	146
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графички прикажана споредбата на одговорите би била:



Слика 3. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 3.

Figure 3. Graphical presentation of the responses for the Question 3.

Пресметаната вредност за $\chi^2 = 50,920$ што е далеку поголем од табличната вредност 5,991. Коефициентот на контингенција изнесува $c=0,450$.

Можеме да заклучиме дека како и во предходните два одговори и овде имаме спротивставенот во мислењата. Она што е најкарактеристично е големиот број на одговори од страна на вработените со неznam, дури 53% од испитаниците. Ова ни дава знак дека вработените не се информирани за методите кои што се користат

при привлекувањето на човечки ресурси во организацијата, и дека нивното мислење или нивната сугестија најчесто се занемарува.

Четвртото прашање гласи: Дали Вие како менаџер сметате дека при пополнувањето на потребните човечки ресурси вршите правилен избор на кадри? Или прилагодено за вработените: Дали Вие како вработени сметате дека при пополнувањето на потребните човечки ресурси се врши правилен избор на кадри?

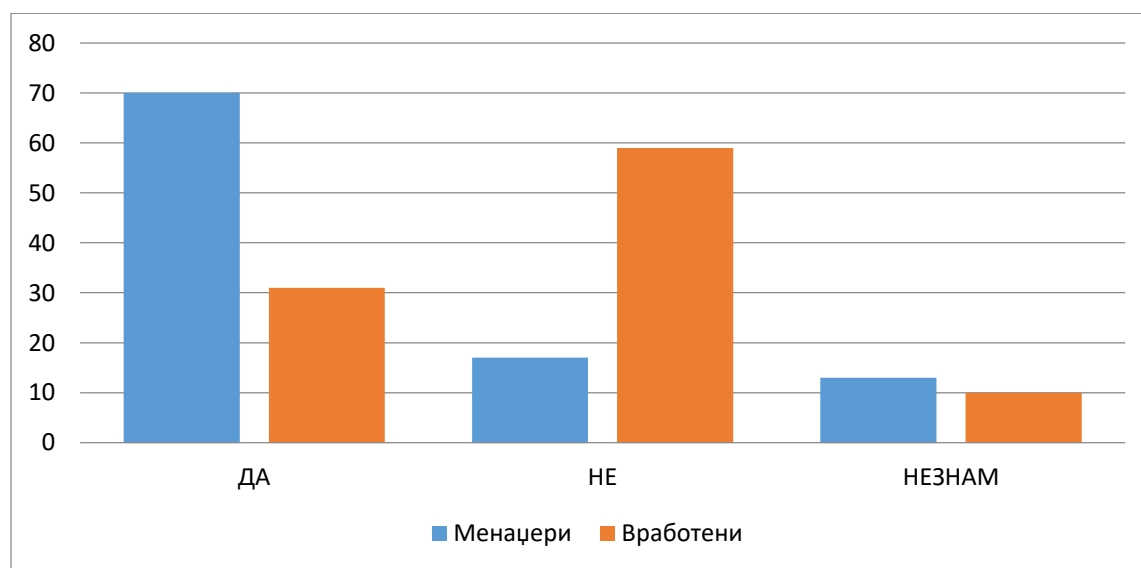
Добиените резултати се прикажани во табелата:

Табела 4: Искизи на испитаници по прашање 4

Table 4. Statement of the respondents (examinees) to the question 4

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	21	70%	26	31%	47
Не	5	17%	49	59%	54
Не знам	4	13%	8	10%	12
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичката споредба би била:



Слика 4. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 4.

Figure 4. Graphical presentation of the responses for the Question 4.

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 38,661 што ни укажува на значајност во одговорите. Одговорите не содејствуваат и не постои пропорционалност во одговорите. Коефициентот на контингенција има вредност $c=0,402$ што ја укажува умерена меѓусебната поврзаност на менаџерите и вработените кои што мислат дека изборот на вработени се врши правилно.

Дури 70% од менаџерите сметаат дека при пополнувањето на човечките ресурси го прават вистинскиот избор, наспроти 31% од вработените кои што се согласуваат со изборот на менаџментот. Меѓутоа значаен е процентот на вработени 59%, што би рекло повеќе од половината од вработени сметаат дека не се врши правилниот избор. Со нив се согласуваат и 17% од испитаните менаџери. Од ова може да заклучиме дека при пополнувањето на човечките ресурси сеуште е присутен непотизмот и изборот на кадар често се прави по некои други основи, а не по квалитет на кадарот.

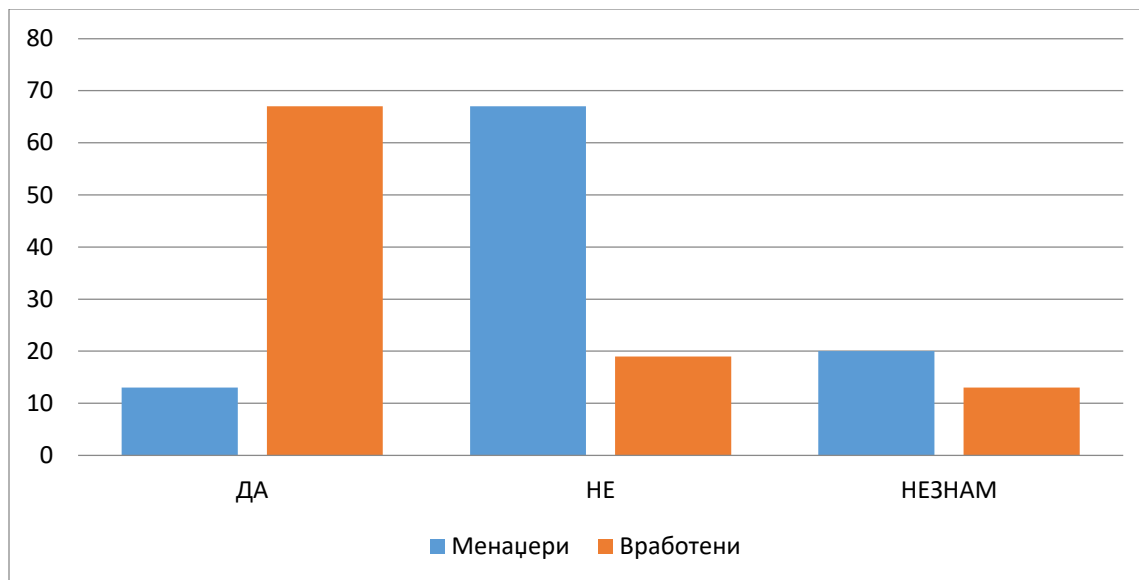
Испитаниците по *петтото прашање* кое што гласеше *“Дали сметате дека при пополнувањето на потребните човечки ресурси се врши дискриминација?”* се изјасниле на следниот начин:

Табела 5: Искази на испитаници по прашање 5

Table 5. Statement of the respondents (examinees) to the question 5

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	4	13%	56	67%	60
Не	21	67%	16	19%	37
Не знам	5	20%	11	13%	16
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ на табелата е следниот:



Слика 5. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 5.

Figure 5. Graphical presentation of the responses for the Question 5.

Пресметаната вредност за $\chi^2 = 63.326$ што е поголема од таблична 5,991 од што заклучуваме дека варијабилите се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите. Коефициентот $C = 0,49$ го покажува интензитетот на меѓусебната поврзаност на мислењето на испитаниците, што се гледа дека е умерен.

Независно дали дискриминацијата ја почувствувале врз себе или биле сведоци за истата врз други лица, алармантен е процентот на вработените кои што ја препознаваат во процесот на вработување -67%. 13% од менаџерите го делат истото мислење со вработените во делот на дискриминаторни процеси во процесот на пополнување со чевечки ресурси. Овде може да го додадеме и процентот на вработени 13% и на менаџери дури 20% кои што се изјасниле со третата опција од прашалникот. Сметаме дека и тие се сомневаат или се сведоци на дискриминаторни постапки меѓутоа од лојалност или некоја друга причина не се изјасниле дека таа е присутна во организацијата. Сепак голем број од испитаните менаџери 67% сметаат дека дискриминација не постои во процесот на вработување, а со нив се сложуваат и 19% од вработените.

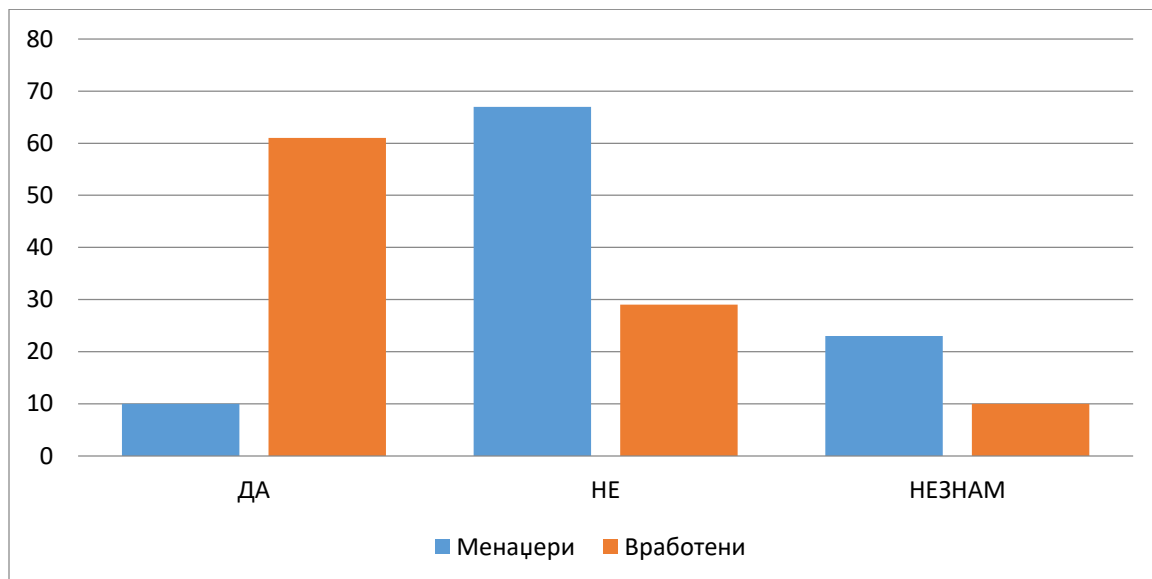
За шестото прашање кое што гласеше “Дали сметате дека при пополнувањето на потребните човечки ресурси се врши правилно огласување преку јавни гласила?” добиени се следните резултати:

Табела 6: Искизи на испитаници по прашање 6

Table 6. Statement of the respondents (examinees) to the question 6

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	3	10%	51	61%	54
Не	20	67%	24	29%	44
Не знам	7	23%	8	10%	15
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Следи графички приказ:



Слика 6. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 6.

Figure 6. Graphical presentation of the responses for the Question 6.

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 56,797, што укажува на значајност на одговорите. Тие не соодејствуваат со прашањата во парот и

одговорите се без пропорционалност. Вредноста на $C = 0,47$ што ни укажува на умерена меѓузависност на одговорите.

Огласувањето како неправилно го оцениле 67% од менаџерите што ни дава знак дека и тие самите се свесни за тоа дека не превземаат се за процесот на огласување да се изведе правилно. Самиот показател дека поголемиот број на менаџерите огласувањето го оцениле како неправилно наложува тие повеќе да работат на оваа проблематика за во иднина истото да го поправат. Поголемиот број на вработени 61% сметаат дека огласувањето е добро извршено. Од гледна страна на вработените ова значи дека како и да се изведува процесот на огласување, огласот кој што е објавен е сепак достапен и видлив за вработените. За 29% од вработените огласите се недостапни или неправилно поставени, односно огласите не ги содржат потребните информации кои што им се потребни на лицата кои што се пријавуваат за огласените работни места. 10% од вработените и 23% од менаџерите не се во тек со процесот на огласување и не делат никакво мислење во однос на ова прашање.

За да се увиди мислењето во врска со законската регулатива и привлекувањето на човечките ресурси беше дефинирано **седмото прашање** : *Дали сметате дека при пополнување на потребните човечки ресурси правилно се почитуваат законските прописи?*

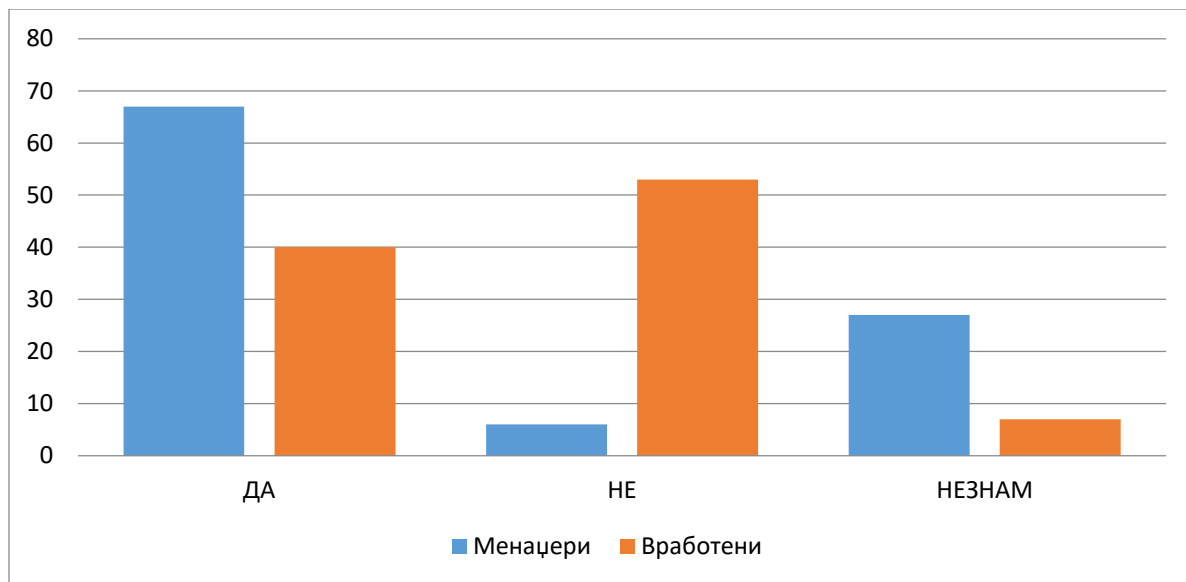
Добиените резултати табеларно прикажани изгледаат на овој начин:

Табела 7: Искизи на испитаници по прашање 7

Table 7. Statement of the respondents (examinees) to the question 7

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	20	67%	33	40%	53
Не	2	6%	44	53%	46
Не знам	8	27%	6	7%	14
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ на добиените одговори е прикажан на следната слика



Слика 7. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 7.

Figure 7. Graphical presentation of the responses for the Question 7

Почитувањето на законските прописи и правила како за целиот работен однос е важен дел и од привлекувањето и пополнувањето на човечките ресурси. Најголемиот дел од менаџерите 67% сметаат дека ги познаваат и почитуваат законските норви во делот на трудовото право и при тоа ги почитуваат при процесот на привлекување на човечките ресурси. 40% од вработените го делат истото мислење. За разлика од нив 6% од менаџерите сметаат дека во целост или делумно ги кршат законските правила кога станува збор за пополнувањето на човечките ресурси, 53% од вработените се согласуваат со нив и на некој начин се чувствуваат обесправени од страна на менаџерите. Дури 27% од менаџерите не ги познаваат законските прописи и не знаат за тоа дали и кога ги прекршуваат. Овој број на вработени е далуку помал- 7%.

Статистичката обработка на одговорите за седмото прашање ги дава вредностите на χ^2 тестот кој што изнесува $\chi^2 = 56,018$ и коефициентот на контингенција $c=0,468$ кои што многу не се разликува од добиените вредности за останатите предходни прашања.

Осмото прашање од анкетата за менаџерите гласи: Дали Вие како менаџер сметате дека имате развиен систем за препознавање на квалитетни кадри?, а за вработените гласи: *Дали сметате дека кај Вас се вработуваат квалитетни кадри?*

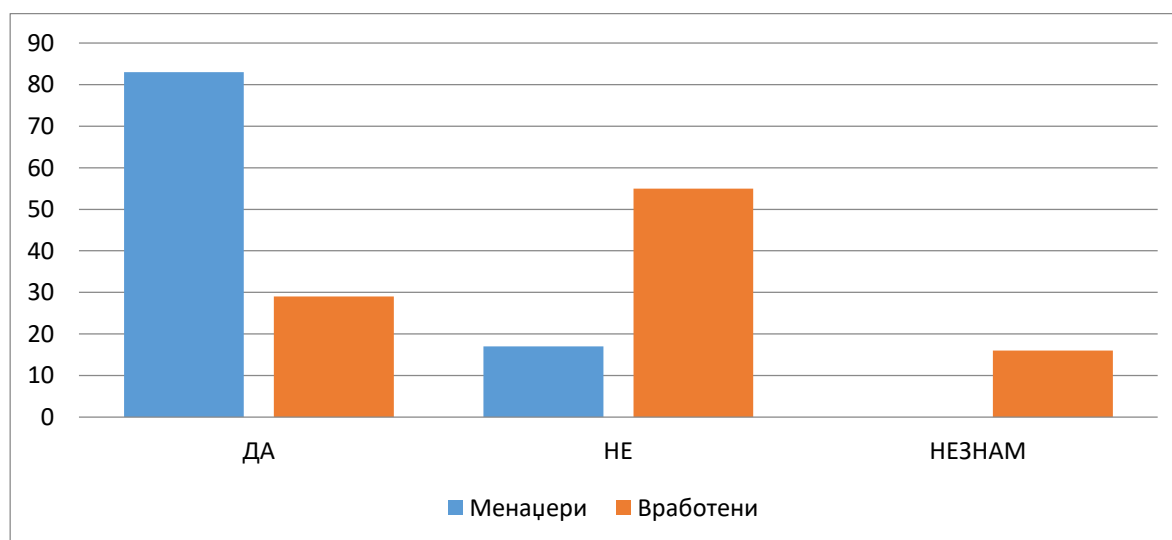
Одговорите се дадени во табелата:

Табела 8: Искизи на испитаници по прашање 8

Table 8. Statement of the respondents (examinees) to the question 8

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	25	83%	24	29%	49
Не	5	17%	46	55%	51
Не знам	0	0%	13	16%	13
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ на споредбата на одговорите помеѓу менаџерите и вработените изгледа вака:



Слика 8. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 8.

Figure 8. Graphical presentation of the responses for the Question 8

Пресметаната вредност за $\chi^2 = 62,091$ е поголема од табличната 5,991 и е најголема во ова истражување. Од добиената вредност може да заклучиме дека има добра меѓузависност на варијабилите, постои значајност во одговорите и тие не се поклопуваат во ниту една од опциите. Коефициентот на контингенција е $C=0,487$ приближен со коефициентите кои што ги добивме за предходните прашања.

Системот за препознавање на квалитетни кадри сметаат дека го валадеат 83% од менаџерите, додека кај вработените довербата на менаџерите дека имаат соодветен систем за препознавање на квалитеот кај работниците им ја дале 29% од испитаниците. Поголемиот број на вработени 55% сметаат дека менаџерите не се доволно посветени и дека не ги препознаваат квалитетните кадри, па со самото тоа вработуваат неквалитетен кадар кој што негативно се одразува врз работата на организацијата. 17% од менаџерите ја признаваат оваа грешка и сметаат дека не ги препознаваат квалитетните кадри .

Деветото прашање беше поставено како: Дали Вие како менаџер се грижите за континуирано унапредување на системот за привлекување на кадри, притоа барајки и идеи од Вашите вработени? –за менаџерите и : Дали Вие како вработени сметате дека Вашиот менаџер/менаџери, се грижат за континуирано унапредување на системот за привлекување на кадри при тоа барајки и идеи од Вас?-за вработените.

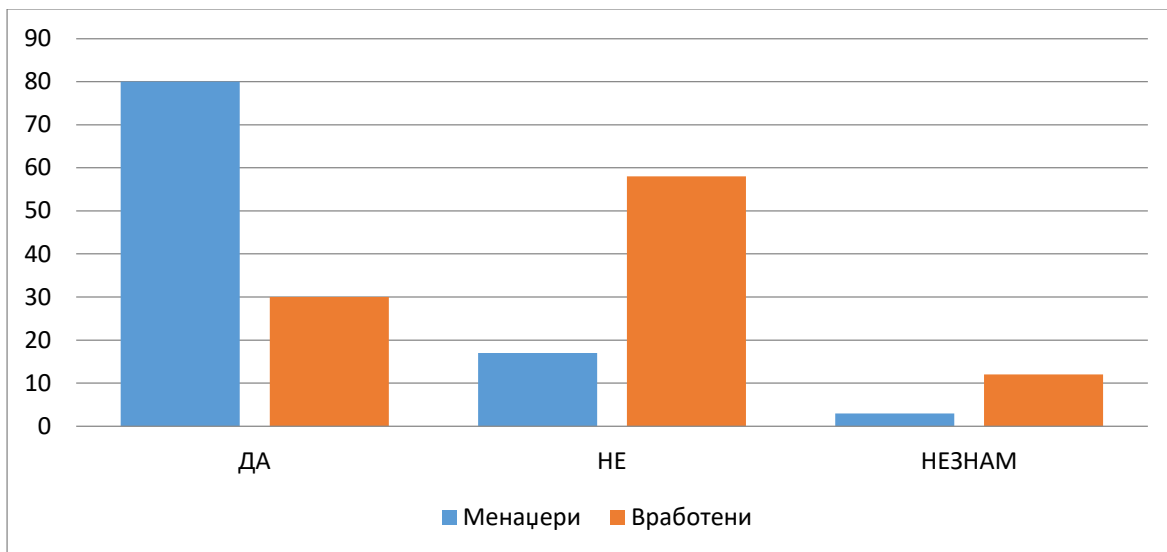
Добиените резултати табеларно изразени изгледаат вака:

Табела 9: Искизи на испитаници по прашање 9

Table 9. Statement of the respondents (examinees) to the question 9

Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	24	80%	25	30%	49
Не	5	17%	48	58%	53
Не знам	1	3%	10	12%	11
Вкупно	30	100%	83	100%	113

Графичкиот приказ би били следниот:



Слика 9. Графички приказ на одговорите на испитаниците за прашањето 9.

Figure 9. Graphical presentation of the responses for the Question 9

Добината вредност за χ^2 тестот изнесува $\chi^2 = 50,541$ а коефициентот на контингенција $c = 0,449$. Заклучуваме дека и по ова прашање варијабилите на испитаниот пар на прашања се меѓусебно зависни и со значајност во одговорите. Потоа силна меѓузависност на дадените одговори.

Од добиените резултати издвојуваме дека 80% од менаџерите се задоволни со нивниот систем за привлекување на кадар и какви резултати дава тој, 30% од вработените се согласуваат со тоа и сметаат дека нивниот менаџмент има развиен добар систем и тој систем континуирано се унапредува. Поголемиот дел од вработените 58% сметаат дека нивните идеи не се земаат во предвид и не се задоволни од системот за привлекување на кадар. 12% од вработените не се запознаени со системот за привлекување на кадар и не се свесни дали нивните идеи се вреднуваат или не.

Заклучни согледувања по емпириското истражување

Врз основа на направеното истражување и обработка на податоците, може да се заклучи дека одговорите на испитуваните групи на испитаници (менаџери и вработени) не соодествуваат, што може да се заклучи и од пресметаната вредност

на χ^2 тестот, која е во сите групи на прашања е повисока од табличната вредност која изнесуваше 5,991.

Всушност во ова емпириско истражување, пресметаната вредност на χ^2 тестот се движеше од 6,898 до 62,091 во зависност на групата на прашања.

Со тоа може да се заклучи дека не е исполнета на поставената хипотеза која гласеше: Несоодветното планирање и не правилно менаџирање на процесот на привлекување на човечки ресурси, не доволно придонесува за вработување на квалитетни кадри во организацијата.

Во тој поглед се заклучува дека ова истражување е целно поставено, за да укаже на добро планирање и користење на соодветни методи за привлекување на квалитетни човечки ресурси во организацијата.

Шеста глава

6. Преферирање на активности за привлекување на квалитетни кадри во организацијата

Една организација е толку силна колку што се квалитетни и работо-способни луѓето во неа т.е.човечките ресурси. Вештите човечки ресурси можат да направат да успее слаб план, но исто така никаков тренинг нема да придонесе за успех ако човечките ресурси се неквалитетни или не сакаат да се вложат во работата. Поради тоа треба многу добро да се промисли какви кадри ќе бидат вработени во организациите и какви работни задачи ќе им бидат доделени.

Современите организации се повеќе и се почесто се во потрага по квалитетни кадри коишто ќе успеат да ја придвижат организацијата во позитивна насока напред. Квалитетот се поистоветува со подготвеноста и решителноста да се управува според стандарди и принципи коишто однапред се определени од страна на врвниот менаџмент во организацијата.

Управувањето со квалитетните кадри започнува многу порано од фазата на вработување на истите.Почетоците, речиси секогаш се согледуваат во фазата на препознавање на кадрите и нивно привлекување, вработување и задржување во организацијата во која менаџерите донеле јасна одлука дека е неопходно овие кадри да бидат вработени и задржани на долг рок.

Проценката на луѓето и нивниот учинок тешко може да се сведе само на емпириски пресметки и графикони. Одлуките поврзани со оваа област често во себе содржат субјективни проценки и интуиција. И покрај сите тестови и оценки, интервјуа и процени, менаџерот мора да одлучи за луѓе, а не за бројки и проценти. Заради суптилноста на оваа област во последно време организациите и

посветуваат се поголемо внимание.⁶⁵ Се вели дека човечката актива е повредна од физичката актива во организациите. Сепак различни организации имаат различен пристап кон човечките ресурси. Едниот е приод од аспект на трошоците, при што компанијата пресметува колку ја чини одржувањето на постојниот персонал, а другиот се сведува на проценка на тековната вредност на членовите на персоналот, во случај на нивна замена⁶⁶.

Квалитетните кадри се висока цел на секторите за човечки ресурси во организациите. Тоа се појавува како резултат на фактот дека единствено кога организациите поседуваат квалификувани и вешти кадри, тие имаат услови за реализирање на поголема добивка и конкурентска предност на пазарот. Сепак, треба да се напомене дека не е воопшто едноставно ниту да се привлечат квалитетни кадри, ниту пак истите да се задржат.

6.1.Развивање на систем на методи за препознавање на квалитетните кадри

Во услови на приватизација и зголемена стапка на конкуренција помеѓу бизнисите, менаџерите настојуваат да вработат квалитетни кадри коишто ќе бидат подготвени да одговорат на потребите на потрошувачите и со тоа да влијаат на унапредувањето на репутацијата на бизнисот и задржување на лојалните и профитабилни потрошувачи. Во приватните бизниси нема простор за толеранција на кадри коишто немаат визија како да реализираат одредна работна задача, а кога овој вид на слаби перформанси ќе се сознае, доаѓа до замена на постоечките кадри, со нови и поквалитетни кадри.

Квалитетните кадри се секогаш присутни, но особено значајно е организациите да имаат развиено методи за препознавање на овој вид на кадри,

⁶⁵Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York,

⁶⁶ Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management , Harper Collins, New York

во спротивно ќе настане ситуација кога квалитетните кадри ќе остануваат невработени, а организациите ќе се соочуваат со високи трошоци за обучување и поттикнување на кадри со низок квалитет.

Методите на препознавање на квалитетот се еден вид на стратегии за како да се препознаат оние човечки ресурси коишто имаат потенцијал да работат во согласност со потребите на бизнисот и воопшто организацијата.

Најпознати методи коишто се применуваат во насока на препознавање на квалитетните кадри се:

- *Методот на рангирање* – во рамките на менаџментот на организацијата се поставуваат критериуми за најниски и највисоки вредности во однос на квалитетот на кадрите. Во зависност од заклучоците коишто менаџерите ќе ги донесат при разговор на кандидатите, тие ги рангираат нивните квалификации и оценуваат еден единствен ранг на квалитет на работа на кандидатот. Доколку се заклучи дека кандидатот поседува високи квалификации тој се рангира како квалитетен кадар, потребен на организацијата и спротивно, доколку се заклучи дека кандидатот поседува ниски квалификации, се рангира како непотребен кадар.
- *Методот на споредување во парови* – пред да се пристапи кон фазите на селекција, кадрите се групираат во вид на тимови или групи со цел да се овозможи менаџерите да ги реализираат методите на мерење и со правење на компарација помеѓу кандидатите да проценат кои кадри се квалитетни и во кои вреди да се инвестира, а во кои не. Препознавањето на квалитетот е секогаш многу поедноставен процес кога менаџерот има на располагање избор, кога може да процени и да ги спореди работните перформанси.

Оваа метода е така поставена да овозможува споредување на секој со секого од групата. Заради бројот на комбинации таа е применлива за помали групи.

Конечниот ранг на вработените според квалитетот се утврдува врз база на вкупниот број парови во кои е човечкиот ресурс одбран како подобар во парот.⁶⁷

Искуството говори дека и двата методи се ефикасни и продуктивни при менаџерското препознавање на квалитетните кадри. Одлуката за тоа кој метод подобро би се применил во една конкретна организација се сведува на деловната култура која се практикува. Така, некои менаџери (водејќи се од деловната култура која владее во организацијата) сметаат дека е многу поефикасно да ги рангираат кадрите на ниво на индивидуално рангирање, додека пак за други менаџери препознавањето на квалитетот на кадрите е многу поедноставно во услови кога тоа се прави на основа на компарација помеѓу членови во тим или група.

6.2. Согледување на способностите и севкупните карактеристики на кадите при самото регрутирање од интерни или екстерни извори

Некои организации, при практичната регрутација применуваат метод на интерна регрутација, позната и како внатрешна регрутација и при овој вид на регрутација за пополнување на работните места на преден план се поставува располагањето со интерните ресурси во организацијата. Без оглед на тоа кој метод на регрутација ќе се примени, се настојува да се донесе вистинска одлука, во насока на одбирање на вработените со највисоките перформанси, односно вработените со највисоките квалификации.

Искуството на поголемиот дел од организациите коишто функционираат на територијата на Република Македонија говорат за тоа дека кога се појавува потребата од вработување, најчесто се применуваат интерните мерки за регрутација при што вработените се самокандидираат за да дојдат до некое повисоко работно место или пак по нечија препорака од страна на секторите поврзани со службата за човечки ресурси донесуваат одлука за вработување на кандидатот на тоа работно место.

⁶⁷ Наумовска, В. (2008) Менаџмент и мотивација, Европски Универзитет, Скопје

Менаџерите настојуваат да ги оправдаат овие практики убедувајќи дека безбедноста да се вработи некој со добро познати перформанси е значајно поголема во компарација со тоа да се вработи некој за кој менаџерите немаат доволно информации и кој би требало да го запознаваат. Сепак, од друга страна анализирано, екстерната регрутација овозможува во рамките на организацијата да се вработат човечки ресурси со далеку поголеми квалификации и искуство. Имено, пред да не се донесе една и универзална одлука во однос на тоа која метода треба да се примени, потребна е тимска консултација за најголемото добро на организацијата.

Во согласност со постоечките ставови, верувања и вредности во рамките на организациите се применуваат два различни извори за регрутирање на кадрите – интерна и екстерна регрутација. Двата извори поседуваат свои предности и одредени недостатоци, подетално прикажани во табелата 6.1.

Табела 6.1. Swot анализа на интерна и екстерна регрутација⁶⁸

Table 6.1: Swot analysis of internal and external recruitment

Извор	Предности	Слабости
Внатрешен	<ul style="list-style-type: none"> - Економичен: минимални трошоци за регрутирање. - Од доверба: Организацијата подобро ги познава силните и слабите страни на кандидатот - Соодветен: Кандидатот подобро ја познава организацијата. - Наградува: Моралот и мотивацијата на вработените се продлабочува. 	<ul style="list-style-type: none"> - Лимитиран избор: од лимитираниот број кандидати може треба да се направи компромис со квалитетот. - Неефикасен: Луѓето може да се унапредат на ниво на кое не можат успешно да ја завршат работата (од одличен вработен во лош менаџер). - Борба за превласт: Внатрешна превласт за унапредувањата може негативно да влијае на моралот. - Запира идеи: Не дава свежи идеи и иновативност.
Надворешен	<ul style="list-style-type: none"> - Бројот на можни кандидати и таленти е многу поголем. - Може да влезат нови гледишта и идеи. - Најчесто е поевтино и полесно да се вработат технички, квалификувани и менаџерски вработени од надвор. 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлекувањето, контактирањето и оценувањето на потенцијалните вработени е потешко. - Времето за адаптација и прилагодување е подолго - Проблеми со моралот, може да се појават кај внатрешните вработени кои сметаат дека се квалификувани за работата.

Интерната регрутација е еден од најчестите начини на регрутација и обично се спроведува пред екстерното регрутирање⁶⁹. Таа се фокусира на постојните вработени и оние кои биле во некаков контакт со организацијата, на пример,

⁶⁸Извор: <http://bi.mk/vnatreshni-izvori-na-kvalifikuvani-vraboteni/> (23.04.2016)

⁶⁹ Lattimore, S. (2008) Title Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York,

пријатели на вработените, поранешни вработени како и поранешни апликанти може да претставуваат потенцијален извор. Најчести извори на интерно регрутирање се интерни огласи за работа и понуди, препораки од надзорните органи и веќе вработените, референци на вработените, внатрешни бази на податоци, унапредувања, трансфери на други работни места и привремени ротации на вработените⁷⁰. Во услови кога се применува интерна регрутација се зголемува можноста дека за пократок временски период менаџерите ќе успеат да ги пополнат празните работни места во рамките на организацијата бидејќи сите вработени се интерно регрутирани во насока на пополнување на работните места.

Известувањата за слободните работни места се испраќаат низ целата организација и на вработените им се дава одредено време да аплицираат за расположливите слободни работни места.

Интерните огласи се објавуваат преку различни интерни информативни медиуми (огласна табла, радиостаница и сл.) и претставуваат една од поиновативните техники на интерно регрутирање кои се користат во организациите. Многу од организациите гледаат на објавите за работа како на интегративна компонента на ефективно управување со кариерата⁷¹. Огласите за работа на сите вработени им даваат можност да се искачат на хиерархиски повисоко ниво внатре во организацијата. Без интерен оглас за работа и понуда тешко е да откриеме кои сè работни места се отворени насекаде низ организацијата. Организацијата може да ги извести вработените за отворените слободни работни места преку испраќање огласи на огласни табли на локации како што се ходниците, во просториите за пауза, кафетериите или близу лифтовите, односно на места каде има најголема раздвижност на сите вработени⁷². Сепак, при интерната регрутација особено внимание треба да се обрне на тоа да не се предизвикаат конфликти помеѓу вработените коишто ќе се обидуваат да дојдат до слободното работно место доколку е тоа повисоко од она на коешто тие се наоѓаат.

⁷⁰Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York,

⁷¹ Luecke, R. (2005) Kako zaposliti i zadržati najdobri ljude, Harvard business, Srbija,

⁷²Ibid,

Некои организации толку многу се потпираат на интерното регрутирање што се објавуваат интерни огласи пред да се земе предвид било какво екстерно регрутирање. Системите на интерни огласувања може да бидат и неефикасни доколку се несоодветно организирани. Вработените кои ќе бидат одбиени треба да разговараат со претпоставените со цел како во иднина да си ги подберат перформансите. Интерните огласи ја засилуваат идејата за промовирања внатре во организацијата што има огромновлијание врз мотивацијата на работниците да ги одржуваат и зголемуваат своите способности и да ги редуцираат негативните исходи⁷³. Друг метод на интерно регрутирање е преку препораки од претпоставените, односно раководителите на одделенијата. Во овој случај, кога ќе се појави испразнето работно место, претпоставениот едноставно ги номинира или препорачува интерните кандидати. Претпоставените прво ја разгледуваат листата на вработени на кои им се директно наредени и доколку пронајдат некој за кој сметаат дека е погоден за празното работно место им го препорачуваат на менаџерите од повисоките хиерархиски нивоа. Овој метод е доста популарен меѓу раководителите на одделенијата кои се прилично дискретни во изборот на личностите кои ќе ги известуваат⁷⁴. Имено, вработените во овој случај веќе докажани работници даваат препорака за потенцијални кандидати и потоа на основа на мерење на нивните работни перформанси се носи одлука некој од овие кадри да биде поставен на слободното работно место. Овој метод на интерна регрутација тесно е поврзан и со интерната регрутација од страна на службата за управување со човечките ресурси.

Службата за управување со човечки ресурси, со својата датотека на податоци, претставува еден од веродостојните интерни извори за пополнување на слободните работни места. Речиси секоја организација има база на интерни кадри кои може да бидат регрутирани кога ќе се појави празно работно место. Базата на интерни кадри можеме да ја споредиме со тековните сметки, што значи дека во секој момент мошне лесно можеме да повлечеме готовина од сметката и кадри од

⁷³ Mintzberg, et.al (2006) Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,

⁷⁴ Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management , Harper Collins, New York,

базата за пополнување на празното место. Но, сепак, услов е да станува збор за професионално организирана и богата со податоци база⁷⁵. Многу организации развиваат компјутерски бази на податоци за способностите кои ги поседуваат вработените. Информациите за секој вработен кои се однесуваат на неговите способности, нивото на образование, работното искуство и др., се чуваат во базата на податоци и можат да се искористат за да се идентификува вработениот со најдобри атрибути за пополнување на одредено работно место.⁷⁶ Повеќето организации се одлучуваат да ги пополнат празните работни места преку интерно унапредувања и трансфери, колку што е можно повеќе⁷⁷.

Промоцијата обично вклучува поместување на позиција на повисоко хиерархиско ниво која нуди повисок статус и повисока плата. За да може да ги планираат унапредувањата, некои организации користат табели за планирање кои ги содржат вештините и способностите што ги поседуваат вработените. Овие табели ги содржат сегашните и потенцијалните кандидати за одредена позиција во организацијата. Трансферите вклучуваат поместувања на позиции со сличен статус и обично без зголемувања во доходот.⁷⁸

Сублимирано, се доаѓа до констатацијата дека со интерната регрутација празните работни места би се пополниле за пократок временски период и би се влијаело на намалувањето на трошоците за регрутација. Со интерната регрутација најчесто се вработуваат кадри кои се добро им се познати на секторот за Човечки Ресурси и ризикот од вработување на “ризишни кадри” е значително помал, во однос на ризикот кој го носи екстерната регрутација. Сепак, организациите коишто често ја применуваат оваа селекција треба да започнат да размислуваат во насока на ризикот од вработување или не вработување на кадри коишто не се дел од организацијата, а поседуваат поголем квалитет и повисоки работни перформанси од оние коишто ги поседуваат веќе вработените кадри.

⁷⁵ Milkovich, G. (2005) *Plache i modeli nagradzivanja*, Fotolija, Srbija

⁷⁶ Naisbit, C. (2002) *Critical Analysis of Organizations: Theory, practice, revitalization*. Sage, London

⁷⁷ Milkovich, G. (2005) *Plache i modeli nagradzivanja*, Fotolija, Srbija,

⁷⁸ Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,

Кога организацијата ќе ги искористи своите интерни извори и има потреба од потенцијални апликанти кои се надвор од организацијата, таа има на располагање различни начини кои можат да бидат применети, познати како *екстерна регрутација* или *надворешна регрутација*. Со оваа регрутација вработените не и се познати на организацијата и тие доаѓаат од надвор.

Во продолжение на оваа глава од магистерскиот труд, фокусот на истражувањето е поставен токму на методите на екстерна регрутација.

6.3. Избор и правилен приод на методи за екстерно регрутирање на кадрите

Екстерното регрутирање во најголем број на случаи се врши преку: огласувањето, агенциите за вработување и посредување, колеџи и универзитети, саеми за вработување, интернет привлекувања, препораките и сл.

Огласувањето претставува најчесто користен и стандарден метод на формална *екстерна* регрутација. Главна цел е да се привлечат кандидати кои ги исполнуваат бараните услови. Пред да се пристапи кон огласување, треба да се земат предвид неколку работи⁷⁹:

- избор на медиум – распространетост и тираж, податоци за бројот на претплатници, датуми на издавање и компаративни трошоци;
- прилагодување на времето за огласување;
- ефикасност;
- класификација во сектор;
- употреба на лого.

Во последните 15 години, огласувањето се смета за клучен екстерен метод кој ги поврзува релациите помеѓу оние коишто бараат работа и оние коишто имаат потреба од вработени. Со огласувањето, двете страни добиваат информации за изборот и можностите и придобивките се очигледни. Огласувањето, како широк поим им овозможува на работодавците и кадрите коишто бараат работа да бидат во постојан тек со потребите.

⁷⁹North, C, (2008) Upravljanje znanjem, Fotolija, Srbija,

Огласите во весници, списанија и слични публикации се доста користен метод на екстерна регрутација. Огласите можат да се наоѓаат на посебни страни поделени по вид на работата која се нуди, на пример, професионална или непрофесионална, техничка и сл. Во зависност од работата, огласите можат да бидат објавени во локални или национални весници. Така, се овозможува да се создаде широка мрежа и да се публикуваат сопствените програми и да се достигнат сите сегменти на пазарот на труд⁸⁰. Преку таргетирање на стручни публикации може да се привлечат оние членови на групите кои се помалку застапени во работната сила, а организацијата така да напредува во остварувањето на своите цели. Од друга страна, пак, доколку огласите не се широко распространети по медиумските средства може да се помисли дека постои некаква дискриминација⁸¹. Она што е значајно е дека со огласувањето се зголемува пристапноста, а зголемената контрола на содржината на огласите овозможува истите да бидат користени за вистинската цел, поради вистинската причина и на вистински начин.

Јавни, непрофитни и приватни агенции за вработување можат да бидат корисни за регрутирање на нови кадри. Секоја земја има јавно финансирани агенции за вработување. Овие агенции водат евиденција на сите невработени и им нудат бесплатни услуги на невработените кои бараат работа и организациите кои бараат работници. Други агенции за вработување се поврзани со непрофитни организации. На пример, повеќето професионални и технички општества имаат свои единици кои им помагаат на своите членови да пронајдат работа. Јавните агенции за вработување се обидуваат да ги сместат во посебни категории оние лица кои се физички онеспособени и слично⁸². Овој вид на вработување, како екстерен метод се применува во речиси сите држави бидејќи овие агенции се сметаат за агенции со највисоки и најточни бази за работодавци и работобаратели.

Приватните агенции за привремено вработување функционираат во делот на обезбедување на кадар за организацијата кој што има потреба од истиот, но за

⁸⁰ Ivekovich, D. (2006) HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija

⁸¹ North, C, (2008) Upravljanje znanjem, Fotolija, Srbija

⁸² Lattimore, S. (2008) Title Organizational Behaviot, McGraw-Hill, New York

разлика од Јавната агенција за вработување приватните агенции за привремено вработување го регулираат и делот што се однесува на работниот однос на лицето. Базата на податоци со кои што располагаат агенциите за привремени вработувања најчесто се пополнува со невработени лица на база на членство. Агенцијата за привремено вработување врз основа на добиено барање од страна на организацијата врши првична селекција, тестирање и интервјуирање на членови кои што исполнуваат услови за слободното работно место. Треба да се напомене дека согласно Законските рамки кај нас наплатата на услугите кои што ги обезбедува агенцијата секогаш е на сметка на организацијата која што бара работник, а никогаш на невработеното лице.

Агенциите за привремени вработувања најчесто се користат како извор на кадри кога станува збор за сезонски или привремени вработувања, ситуации кога пополнувањето на работните места е итно и за определено време. Агенцијата за привремено вработување ги отстапува избраните кадри на организацијата корисник на услуги, и стите ги повлекува кога работната задача ќе се заврши.

И покрај тоа што секое отстапување на кадри е проследено со склучен договор, доверливоста е клучна за ваквиот вид на вработувања. Организација која бара нови работници има можност понатаму да продолжи сама на дискретен начин. Поединците кои ќе бидат избрани можат исто така да добијат разумен степен на дискреција и доверливост.⁸³

Приватните агенции за вработување имаат тенденција да бидат еден од поскапите извори на екстерна регрутација. Постојат и такви приватни агенции кои се наречени „ловци на таленти“ кои се занимаваат исклучиво со регрутација на менаџери. Многу е важно сите апликанти да бидат подеднакво третирани, односно да не постои дискриминација врз расна, етничка и друга основа. Доколку една организација соработува со некоја агенција за која се смета дека води дискриминаторска политика, тогаш и организацијата ќе биде етикетирана како дискриминаторска и тоа ќе повлече мерки против истата.⁸⁴ Искуството покажува дека токму овие приватни организации го дале своето позитивно влијание врз

⁸³ Ivekovich, D. (2006) HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija

⁸⁴ Ibid,

намалувањето на стапката на невработеност на ниво на добивки за државата, а на ниво на работодавци и работодаватели предностите јасно се согледани во тоа што дошло до пополнување на работното место од една страна и до практично вработување на невработените.

Препораките не секогаш доаѓаат само од тековните вработени. За да биде успешен овој вид надворешна регрутација, потребно е да постојат добри односи меѓу членовите во една заедница, базирани на основа на доверба, соработка и колегијалност.

Регрутирањето преку *образовните институции* е широко распространето, посебно меѓу средните и големите организации кои имаат потреба од високо едуцирани нови кадри. Организациите треба да си изберат факултети и колеџи во зависност од профилот на работници кои им се потребни. Повеќето универзитети и колеџи посредуваат меѓу организациите кои бараат вакви кадри и потенцијалните апликанти кои сè уште се студенти. Овој вид регрутирање може да биде многу продуктивен за организацијата, бидејќи многу добри кандидати можат да бидат интервјуирани за краток период на една единствена локација. Исто така е поефтино и погодно за организациите затоа што самиот универзитет ги обезбедува канцеларите за состаноците и распоредот на интервјуата. Организациите треба само да испратат некој кој ќе ги изврши интервјуата со потенцијалните апликанти. За студентите овој начин на регрутација е исто така ефикасен.⁸⁵ Пред да се започне со екстерна регрутација многу организации ги известуваат своите вработени да ги охрабрат нивните роднини и пријатели да аплицираат за ослободените работни места. Бидејќи ваквите *препораки* се рефлектираат на оние вработени кои препорачуваат, тие никогаш не би препорачале некој за кој сметаат дека нема коректно и успешно да ги извршува своите обврски. Ова е сигурен извор за пополнување на испразнетите работни места, посебно на оние кои тешко се пополнуваат.⁸⁶ Всушност, овој вид на регрутација е и особено значаен затоа што студентите по своето дипломирање немаат искуство, а имаат потреба од вработување каде што ќе го стекнат тоа

⁸⁵ Петковиќ, М. (2003) Организациона понашања, Граматик, НБС-Београд,

⁸⁶ Rupavac, D. (2004) Upravljanje ljudskimi potencijalima u prometi, Fotolija, Srbija,

работно искуство. Сепак, менаџментот на организацијата одлучува дали таа организација е подготвена да инвестира во овие кадри и да работи на унапредување на нивните квалитети.

Поранешните вработени, исто така претставуваат добар надворешен извор на кадри. При ваквото ангажирање се заштедува факторот време, бидејќи станува збор за веќе познати потенцијали. Некои веќе пензионирани работници можат да изразат желба за повторно враќање на работа со скратено работно време. Индивидуите кои ја напуштиле организацијата поради разни причини, на пример да создадат семејство или да се дообразуваат, исто така можат да посакуваат повторно да се вратат во организацијата која ја напуштиле, откако ги оствариле своите лични цели. Оние пак индивидуи кои ја напуштиле организацијата за да работат во некоја друга, можеби би се вратиле назад доколку им бидат понудени повисоки лични примања. Главна предност при ваквото повторно ангажирање е што перформансите на овие кадри се веќе познати⁸⁷. Но, овој метод зависи од политиката на организацијата. Имено, голем дел од современите организации имаат политика на вработување на нови кадри и не поддржуваат повторни вработувања на кадрите коишто некогаш си заминале доброволно или кои добиле отказ.

Самоиницијативно пријавените кандидати, без оглед дали со организацијата ќе стапат во контакт преку електронска пошта, телефонски или лично, тие претставуваат перспективен извор на кадри. Иако бројот на самоиницијативно пријавените кандидати зависи од економските услови во земјата, репутацијата на организацијата и перцепцијата на апликантите за расположливи работни места, овој извор е одличен начин за создавање база на податоци на квалификувани кандидати. При ваквото аплицирање нема слободни работни места во организацијата, но доколку се појават, тогаш се земаат предвид апликациите на овие кандидати⁸⁸. Со овој метод, организацијата се соочува со кадри на коишто воопшто не им ги познава работните перформанси и токму поради

⁸⁷ Patel, N, V. (2006) Organization and systems Design: Theory of Deferred Action, Basing Stoke: Palgrave, Macmillan India Ltd., New Delhi,

⁸⁸ Ibid,

тоа, кога се вработуваат вакви кадри поголемо внимание се насочува кон тоа добро да се процени нивниот квалитет пред да бидат вработени.

Можеби ниту еден друг метод на регрутирање немал вака револуционерен ефект врз регрутацијата на организациите како што има **Интернетот**. Многу организации денес го користат Интернетот како лесен и префинет начин да се стапи во контакт со потенцијалните апликанти. Некои организации не само што огласите за работа и прифаќањето на апликациите ги вршат online, туку и самите интервјуа ги спроведуваат на тој начин. Постојат бројни начини на кои Интернетот може да биде искористен и од страна на оние кои бараат работа и од страна на оние кои ја нудат истата вклучувајќи ги следниве: огласни табли за биографски податоци на кои кандидатите ги презентираат своите способности и можности, сајтови кои овозможуваат пристап до оние делови во весниците каде се огласите за работа, сајтови кои ги огласуваат понудите за работа, но и барањата за работа и за одреден надоместок вршат и ускладување на понудите со барањата.⁸⁹

Всушност, со масовниот подем на Интернетот се овозможи сите огласи да бидат достапни за работодавците и работодавателите. Овој тренд доаѓа од развиените земји во кои сите апликанти ги пронаоѓаат огласите и аплицираат за вработување единствено On-line, а потоа чекаат задолжените да ги исконтактираат и да им соопштат резултати за нивната апликација.

Во Република Македонија, овој тренд бележи стапка на пораст и денес речиси 90% од човечките ресурси кога имаат потреба од вработување примарно ја започнуваат својата потрага по работно место токму на Интернетот, како средство за комуникација кое нуди локација за барање на работа, информации за работодавци и други совети за поедноставно вработување. Во продолжение е наведен пример за пребарување на Интернет огласи од страна којашто е особено актуелна и на дневно ниво бележи голема посетеност бидејќи е масовно

⁸⁹ Pupavac, D. (2004) Upravljanje ljudskimi potencijalima u prometi, Fotolija, Srbija,

проширена помеѓу населението и е локација за поставување на огласи и нивно пребарување од страна на лица коишто имаат таква потреба.

Слика 6.2. Интернет огласи за вработување⁹⁰

Picture 6.2. Internal job advertisement

Region

- Скопје... (389)
- Битола... (23)
- Цела Македонија... (23)
- Кавадаречки... (17)
- Охридски... (15)
- Кумановски... (14)

Индустрија

- Нема информација (72)
- Услуги (52)
- Администрација (51)
- Продажба и Маркетинг (45)
- Градежништво и Архитектура (43)
- Информатичка технологија (36)

Позиција

- Нема информација (71)
- Соработник (48)
- Работник (32)
- Референт (25)
- Трговец (23)
- Продавач (16)

Клучен збор

Организација

Индустрија

Датум од

Датум до

Област

Позиција

Тип на работно место (постојано / времено)

Објавен во

Пребарувај во

НАЈДИ РАБОТА!

Активни Корисници

1347

Линкови

- Отворени работни места во ЕУ Мисијата во Република Македонија
- Јавни огласи за вработување во Државната служба
- Отворени работни позиции во UNDP Македонија
- Отворени работни позиции во UNDP Косово

Новиот Дизајн е:

- ☐ Одличен
- ☐ Потребно е Доработување
- ☐ Потребно е Привлечување

Vote!

Total of voters : 5857

Стории

Младите не пребаруваат работа, а гласите користат

Дипломците им се даваат работни места

Дипломците им се даваат работни места

Резултати од Пребарување

Прв Приватен Европски Универзитет

Регион: Скопје

Работно Место: Наставник

Секоја организација претставува посебна целина, па така и секоја користи едни или други извори на екстерно регрутирање на кадри. Пожелно е да се комбинираат повеќе различни видови на извори на екстерно регрутирање. Сепак,

⁹⁰Извор: <http://365.com.mk/81009/makedonski-veb-stranici-so-oglasia-za-rabota> (25.04.2016)

ефектите на секој од нив не можат јасно да се разграничат. Изборот на организацијата се базира на бројни фактори, а како позначајни ќе ги споменеме дејноста на организацијата, политиката и нејзините цели како и расположливите ресурси т.е. времето и финансиските средства. Некои организации преминуваат кон екстерна регрутација на кадри откако претходно ќе ги исцрпат своите интерни извори, но тоа не е правило. Голем број организации ја претпочитаат екстерната регрутација на кадри, сметајќи дека нуди широки можности за развој на организацијата.⁹¹

6.4. Континуирано унапредување на изградениот систем за привлекување на квалитетните кадри

Секоја организација треба да се грижи за континуирано унапредување и изградување на системот за привлекување на такви кадри. Тоа се постигнува преку постојано инвестирање во градењето на принципи на организација и стандарди за регрутација на кадри кои би биле со висок квалитет.

Голем дел од организациите прават таква грешка што еднаш вработуваат кадри и потоа воопшто и не се заинтересирани за промена на кадрите, со исклучок на некои посебни случаи кога тие се принудени да дадат отказ на некои од вработените или пак во услови кога вработените доброволно си заминуваат. Кога тие постапуваат на овој начин, ризикуваат да не прават никакви активности во насока на унапредување на изградениот систем за привлекување на квалитетни кадри при чие создавање менаџерите направиле голем влог.

Од друга страна, сепак постојат и организации коишто постојано ги следат побарувањата на организацијата и во овие организации, менаџерите настојуваат секогаш да вработуваат нови кадри кои ќе бидат со се поголем квалитет и чии учиноци би биле на основа на висок квалитет, конкурентска предност и уште поголема квалификуваност.

⁹¹Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh*, Fotolija, Srbija,

Современите менаџери се свесни дека организацијата треба да биде во согласност со учинокот кој го реализираат човечките ресурси. Имено, менаџерите треба да поседуваат информации за резултатите кои што ги постигнуваат човечките ресурси за да создаат какви насоки да постават, односно какви цели (во однос на човечките ресурси) да постават на ниво на претпријатие. Оттука, во организациите каде се измерени високи перформанси на вработените, поставени се високи цели за кои се верува дека се остварливи и спротивно на нив, претпријатијата кои управуваат со вработени со ниски перформанси имаат поставено пониски цели кон коишто менаџментот е насочен.

Во оние организации во коишто се измерени повисоки работни перформанси, очекувањата и критериумите за квалитет се далеку поголеми во споредба со оние организации при кои критериумот за квалитет е на значително помало ниво. Во двата случаи, менаџерите треба постојано да се обидуваат да го извлечат најдоброто од вработените.

По воспоставувањето на глобалните и оперативните цели, оперативните менаџери треба да дефинираат со кои вештини и стручни знаења треба да располагаат потребните човечки ресурси, соодветни за остварување на целите на организацијата. Конечниот чекор во оваа фаза е да се предвидат потребните вештини и стручни квалификации во видови кадри и број на вработувања од секој поединечен профил.⁹²

Откако истите ќе се пронајдат, искористат и следат се пристапува кон нивна анализа и создавање на планови за идно унапредување во насоки на подобрување на кариерниот развој на работникот и неговото поттикнување да работи поангажирано во насока на исполнување на целите на претпријатието, заедно со своите колеги. Во услови кога се добиваат резултати за поефикасен учинок, менаџерите ги зголемуваат целите и делегираат пообемни работни задачи на вработените и спротивно, ако се добијат помали резултати тие започнуваат да прават анализи за пронаоѓање на причините каде се појавиле потешкотиите при работењето на човечките ресурси и поставуваат помали цели за следниот

⁹²Наумовска, Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје

временски период. Во тој поглед управувањето со човечките ресурси во претпријатијата, од аспект на учинокот е доста важно.

На учинокот се гледа како моќен и растечки глобален тренд кој поттикнува позитивни резултати кај човечките ресурси и кој создава една нова, позитивна визија која е идентична за сите менаџери и работници од пониските хиерархиски сектори на претпријатието. Учинокот го претставува крајниот резултат којшто го постигнал работникот за време на еден определен временски период кој му бил поставен од менаџерите како крајна граница за извршување на работната задача. Откако временскиот период ќе заврши, менаџерите започнуваат со анализа на учинокот на секој работник, а во зависност од добиените проценки се создаваат планови за идно управување со човечките ресурси во претпријатијата.

На ниво на организацијата на средните и големите претпријатија, со имплементација на успешна програма за развој на човечките ресурси се подготвуваат индивидуите за превземање на повисоко ниво на работа, односно со овие програми се постигнува организирано учење во поголем временски период, со цел да се обезбеди можност на промена во резултатот доколку бил незадоволителен.

Во овие рамки, развојот на човечките ресурси е работна рамка што во првата етапа се фокусира на организациските способности, тренинг и обука, а потоа развој на работникот низ едукација, за да се задоволат долгорочно потребите на организацијата, индивидуалните цели во кариерата и вредноста на вработените во однос на нивните сегашни и идни работодавци. Станува збор за моќен и растечки глобален тренд кој е неопходно да се негува и во иднина⁹³.

Причината за тоа пред се, јасно се согледува во искуствата според кои претпријатијата кои управуваат со учинокот имаат постојан увид и воспоставена контрола врз резултатите на човечките ресурси. Со тоа, менаџерите во овие претпријатија имаат голема предност бидејќи можат да предвидуваат како вработените би регирале во одредени моменти, во услови на различни бизнис околности. Спротивно на нив, менаџерите кои работат во претпријатија каде што

⁹³ Luecke, R. (2005) Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Harvard business, Srbija

не се врши увид и контрола врз резултатите на човечките ресурси не ги познаваат доволно своите вработени, ниту пак нивните способности, а тоа може да се појави и како последица на недоволната соработка со вработените од страна на сопствениците и/или менаџерите.

Токму затоа, тие често прават грешки кога треба да им определат работни задачи на вработените, односно кога тие делегираат работни задачи тоа често ги води кон неуспех и повторно ги враќа на примарната потреба да ги сознаат работните перформанси или учиноците на човечките ресурси во претпријатието. Сублимирано, сите предности и недостатоци во рамките на организациите се појавуваат како резултат на управување со кадри со понизок квалитет од потребниот. Токму поради тоа, се настојува секогаш да се вработуваат луѓе коишто во секое време би биле подготвени да го дадат најдоброто од себе придонесувајќи на тој начин за развој на организацијата на општо ниво и за развој на своите работни перформанси на поконкретно ниво.

ЗАКЛУЧОК

Ако менаџментот со човечки ресурси го дефинираме како процес на управување со човечкиот капитал –односно кадарот во една организација, привлекувањето на тој кадар би бил секако почетокот на еден долг и значаен процес. Привлекувањето на човечки ресурси ни ја дава самата основа на организацијата и треба да преставува здрав и цврст темел на кој што ќе се градат сите понатамошни активности и благодарение на кој ќе се извршуваат сите функции во самата организација. Еднаш пополнети работни места со посакуваниот кадар, не значи трајно завршување на процесот на привлекување. Постоечкиот кадар треба да се задржи, задржаниот да се унапреди, по потреба да се размести и секако од различни причини да ја напушти организацијата. Ова на процесот на привлекување на човечки ресурси му дава еден тек на цикличност и постојаност.

Во овој магистерски труд е елабориран токму процесот на привлекување на човечки ресурси, преку сите негови фази и постапки. Во теоретскиот и практичниот дел појаснати се постапките кои што треба да се применуваат за правилно извршено привлекување, се става акцент на предностите кои што треба да се користат како и на недостатоците кои за жал увидовме дека сеуште се присутни во дел од нашите организации.

Во трудот материјалот е организиран во вовед, шест глави и овој заклучок, разработени и концептуирани по логичен распоред, кој што има за цел да ја прикаже содржината на теоретското и практичното истражување.

Во *воведот* се разработени методологијата на истражувањето, методите кои што се користени при самото истражување и појаснати се предметот и целите кои што се разработени.

Во *првата глава* теоретски е објаснета функцијата привлекување како и незаменливото место на човечките ресурси во успешноста на една организација. Во новата ера на се поголема глобализација на пазарот како и брзото темпо на промени во бизнис средината, одржување во чекор со новите поставени стандарди и барања е неминовно за успешно работење. Да се создаде и одржи конкурентска предност на пазарот е возможно само доколку се поседуваат вистинските човечки ресурси и тие како такви се поставени на вистинските работни места. Според ова човечките ресурси се најголемата вредност на една организација кои што се незаменливи, нивниот квалитет е невозможно да се имитира од страна на конкуренцијата и нај квалификуваните се ретки за пронаоѓање.

Во *втората глава* се разјаснува процесот на планирање на човечки ресурси преку процесот на анлаза на работата, предвидување на понудата и побарувачката од човечки ресурси и нивно усогласување. Планот преставува појдовна точка од која што почнува привлекувањето на потребниот кадар во една организација. Планирањето може да го дефинираме како стратешко привлекување, подобрување и задржување на човечките ресурси. Како основна негова цел се истакнуваат определувањето на адекватниот број и квалификуваност на работен персонал и негово перманентно задржување во организацијата. Анализата на работата преставува системски начин на собирање на информациите за потребните работни места и се добива со помош на описот на работата и спецификацијата на работното место. Описот на работата ги дава информациите за тоа што треба да работи работникот, како да го работи и под кои услови, додека спецификацијата на работното место ни дава информации за тоа кои способности и вештини треба да ги поседува едно лице за да биде квалификувано за тоа работно место. По извршената анализа на работните места како нареден чекор во процесот на планирање се наметнува предвидувањето на понудата и побарувачката на работната сила. Понудената работна сила го представува кадарот кој што е слободен на пазарот на труд и тековниот кадар во една организација, додека побарувачката на работна сила ја представува реалната потреба од кадар, со неговите квалификации, тековно или за во иднина. Нивното усогласување, односно

изедначеност на потребниот и понудениот кадар представува идеалност која во реални услови многу ретко се среќава.

Во *третата глава* теоретското разработување на тематиката на привлекување на човечки ресурси продолжува со процесот на регрутацијата. Регрутацијата представува процес на привлекување на квалификувани кадри во таа мера што на организацијата ќе и овозможи да го избере најсоодветниот за бараното работно место. Ако порано се мислело дека во процесот на регрутација треба да се привлечат што повеќе кандидати, денес таа пракса е изоставена и е сведена на привлекување само на оние најквалификуваните и најсоодветните со цел смалување на времето за регрутирање и неговото чинење. Како видови на регрутирање се споменуваат внатрешното и надворешното регрутирање. Внатрешното регрутирање односно миграцијата на тековно вработените низ структурата на работната организација представува процес на пополнување на работните места со веќе постоечкиот кадар, додека кај екстерното регрутирање процесот на пополнување се одвива со кадар кој што се привлекува од надворешни извори и предходно не бил во врска со организацијата. Без разлика на кој начин се одвива регрутирањето потребно е да се внимава да се следат најновите и современите начини на привлекување и најважно од се да се постават реални барања за организациските потреби со цел регрутацијата да се спроведе со најголем успех.

Како и во секој друг делокруг на работење, и менаџментот на човечки ресурси е пропратен и регулиран со одредени законски нормативи. Во *четвертата глава* од овој магистерски труд е прикажана законската регулатива која што треба да се почитува во рамките на привлекувањето на човечки ресурси и општо менаџментот на човечки ресурси во еден организациски субјект. Во Република Македонија трудовото право е регулирано со неколку закони, правилници и подзаконски акти кои што ги штитат правата и обврските на работниците и работодавачите. Работниот однос кој што всушност го представува и самоиот процес на вработување е пропишан во Законот за работни односи, кои што од друга страна исто така пропишува и нормативи кои што се следат и во делот на привлекувањето

и регрутирањето. Согласно Уставот на Р. Македонија и конвенцијата за Човечки права, посебно внимание треба да се внимава на антидискриминацијата во делот на регрутирањето од било каков вид. Како тематика од понов датум, моравме да го споменеме и разгледаме и мобингот кој што е се поактуелно кршење на човечките права и слободи, а се одвива на работното место, посебно во делот на тоа како да го препознаеме и најважно од се како да ја спречиме неговата појава.

Емпириското истражување е елаборирано во *петата глава* од трудот кое опфаќа анализа, истражување и утврдување на фактичката состојба во нашите организации. За таа цел беа изготвени структурирани прашалници кои што беа одговорени од 30 менаџери и 83 вработени во истите организации. Добиените резултати кои што се разработени и графички прикажани во овој дел, ни даваат до знаење дека одговорите помеѓу менаџерите и работниците битно се разликуваат, што укажува на фактот од потребно подобрување на начинот на привлекување и менаџирање на човечките ресурси во организациите.

Во последната *шеста глава* се дадени активностите кои што треба да се превземат за подобрување на процесот на привлекување на човечки ресурси во нашите организации. Во денешните услови на стопанисување пропратени со приватизацијата и глобализацијата, развивање на систем за правилно привлекување на потребниот квалификуван кадар како и негово континуирано усовршување е неминовен. Само на тој начин може да се намали цената на чинење на целиот процес на привлекување, а од друга страна тој да ги даде посакуваните резултати.

Имајќи ги во предвид теоретските и практичните истражувања на овој труд можеме да заклучиме дека процесот на привлекување на човечки ресурси, со оглед на тоа дека има одредена специфичност кај секој еден организациски ентитет, мора да се придржува до определени процеси и нормативи за да биде ефективен и ефикасен. Модернизацијата во стопанството во целост, не го изоставува и делот на човечките ресурси. Современите трендови на работење наметнуваат нови поефикасни системи за привлекување и регрутација. Егзистенцијата на една организација се чини дека се повеќе зависи од прифаќање на модернизирани и

комјутеризирани системи на работа, како во другите делови така и во делот на човечките ресурси.

На крајот сепак се се сведува на квалификуваноста и квалитетот на персоналот, неговата незаменливост, неговата желба за унапредување и дообразување и секако неговата лојалност на организацијата.

Користена Литература

1. Antonio Migliardi, head of HR and organization of Telekom Italia
2. Picky W. Griffin. (2007). Principles of Management, Cengage Learning, Business & Economics, London.
3. Fay Hansen. (2009). Chief concern: Leaders, Workforce management.
4. A.S Tsui and L.R.Gomez. (1988). Evaluating human resource effectiveness, Washington DS.
5. Dr. Robert L. Mathis, Dr. John H. Jackson. (2012). Human Resource Management: Essential Perspectives South-Western, Cengage Learning.
6. Alan Clardy. (2007). Human resource development review 7,
7. Robert L. Mathis and John H. Jackson. (2009). Human Resource Management, 13th Edition, Mason , OH.
8. Robert L Mathis. (2010) Human resource management, Cengage Learning.
9. The Boston Consulting Group (2012) Creating people Advantage.
10. Dipak Kumar Bhattacharyya. (2006). Human resource planning, New Delhi.
11. Vetter, E.W. (1967) MPHTP, Bogicevic, B. (2003), Menadzment ljudskih resursa, Ekonomskifakultet, Beograd
12. Kate Blackmon, Martina Huemann, Harvey Maylor. (2005). Researching Business and Management, London
13. Македонски центар за меѓународна соработка. (2008). Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Скопје
14. Eric Prien, Leonard Goodstein, Jeanette Goodstein, Louis Gamble. (2009). A practical guide to job analysis, San Francisco.
15. Arthur D. Martinez. (2008). et al., "Job Title Inflation," *Human Resource Management Review*, 18.
16. Sekiou, Blondin, Fabi Bessezre des Horts, Chevalier, (1998), gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 tirage, Paris, 257;
17. Essential business studies for AQA, Jonathan Sutherland and Diane Canwell, British Libraly 2008
18. Partnership HR, Irving. H Buchen, California, 2007
19. Joydeep Hor and Louse Keats (2010). Managing Termination of Employment, Labor laws and legislations -Austarlia.

20. Peter Chandler. (2003).The practical guide for personnel managers, UK
21. MA Pieters (1996).Textbook for human resources practitioners, Madrit.
22. K. Aswathappa. (2007).Human resources and personnel management, Bangalore university.
23. Член 32 од Устав на РМ 17.11.1991
24. Закон за работни односи Службен весник на РМ бр.54 од 2013
25. Закон за безбедност и здравје при работа Службен весник на РМ 53/13
26. EC – European Council, 'Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (Framework Directive)', Official Journal L 183, 29/06/1989, 1989, pp. 0001-0008
27. International Labour Organization, Introduction to Occupational Health and Safety
28. EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work, Preventing accidents at work, 2001
29. Закон за заштита од вознемирување на работно место, Службен весник на РМ 79/2013
30. Сојуз на Синдикати на Македонија
31. Мобинг психички притисок на работното место. (2009). Сојуз на Синдикати на Македонија, Скопје.
32. Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;
33. Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York,
34. Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management , Harper Collins, New York
35. Наумовска,В. (2008) Менаџмент и мотивација, Европски Универзитет, Скопје
36. Lattimore, S. (2008) Title Organizational Behaviot, McGraw-Hill, New York,
37. Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York,
38. Luecke, R. (2005) Kako zaposliti i zadržati najdobri ljude, Harvard business, Srbija,
39. Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in CanadianHospitals, Advances in Management , Harper Collins, New York,
40. Milkovich, G. (2005) Plache i modeli nagradzivanja, Fotolija, Srbija
41. Naisbit, C. (2002) Critical Analysis of Organizations: Theory, practice, revitalization. Sage, London

42. Milkovich, G. (2005) Plache i modeli nagradzivanja, Fotolija, Srbija,
43. Mintzberg, et.al (2006) Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,
44. North, C, (2008) Upravljanje znanjem, Fotolija, Srbija,
45. Ivekovich, D. (2006) HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija
46. Lattimore, S. (2008) Title Organizational Behaviot, McGraw-Hill, New York
47. Ivekovich, D. (2006) HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija
48. Петковиќ,М. (2003) Организациона понашања, Граматик, НБС-Београд,
49. Pupavac, D. (2004) Upravljanje ljudskim potencijalima u prometi, Fotolija, Srbija,
50. Patel, N, V. (2006) Organization and systems Design: Theory of Deferred Action, Basing Stoke: Palgrave, Macmillan India Ltd., New Delhi,
51. Pupavac, D. (2004) Upravljanje ljudskim potencijalima u prometi, Fotolija, Srbija,
52. Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh*, Fotolija, Srbija,
53. Наумовска,Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје
54. Luecke, R. (2005) Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Harvard business, Srbija
55. Ibid
56. www.pretpriemac.com
57. www.pravdiko.mk/
58. <http://365.com.mk/81009/makedonski-veb-stranici-so-oglasia-za-rabota>
59. <http://bi.mk/vnatreshni-izvori-na-kvalifikuvani-vraboteni/>
60. www.facebook.com/Мобинг-СТОП
61. <https://oshwiki.eu/wiki>
62. <http://www.eeoc.gov/>
63. <http://www.mtsp.gov.mk/>
64. www.mojtim.com
65. yourbusiness.azcentral.com/gap-analysis-human-resources
66. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/>
67. <https://www.avrm.gov.mk/avrm.public.web/ISCO88Opis.aspx>
68. Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov